MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP
INRIKTNING STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION
AKADEMIN FÖR BIBLIOTEK, INFORMATION, PEDAGOGIK OCH IT
2015:10

”Publiksiffror är ett mått på framgång”

En kvalitativ studie av den strategiska kommunikationen ur ett folkbiblioteksperspektiv i Santiago, Chile.

ELLINOR HOLMBOM

HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Ellinor Holmbom
Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Strategisk kommunikation i folkbibliotek.
Publiksiffror är ett mått på framgång.
En kvalitativ studie av den strategiska kommunikationen ur ett folkbiblioteksperspektiv i Santiago,Chile.

Engelsk titel: Strategic communication in public libraries.
Number of visitors measures the success.
A qualitative study of the strategic communication from a public library perspective in Santiago, Chile.

Författare: Ellinor Holmbom

Färdigställt: 2015

Handledare: Ingrid Johansson och Johan Sundeen

Abstract: Public libraries are facing new challenges to reach more and new users and to remain as a valid source of knowledge and information. Fewer visitors and books lent in the last years are the main evidence of public libraries's decline. A proper develop of the internal and external communication may play a key role to prepare public libraries to perform better in this competitive environment. The purpose of this thesis is to examine how public libraries in Santiago, Chile work with Strategic Communication in order to reach out to a growing number of users while meeting the organizations' goals. The study identifies five elements that need to be in place in a public library to probe the presence of Strategic Communication. These elements are the following: *presence of a library vision and goals, staff commitment and awareness communicating the brand, focus on user satisfaction, campaigns and outgoing projects in promotion and presence in internal and external social media.*
Five semi structured interviews were conducted with the head librarians in five public libraries in Santiago, Chile, chosen randomly from a list of public libraries.
The result shows that out of the five elements two of them are properly in place: 1) *staff commitment and awareness communicating the brand* and 2) *user satisfaction*. Conversely, factors that have low development are: 1) *the library vision and goal,* 2) *campaigns and outgoing operations* and 3) *internal and external social media.*
Athough public libraries in Chile show commitment to develop strategic communication, evidence shows that there is considerabe room for improvement.

Nyckelord: Kommunikation, strategisk kommunikation, folkbibliotek, användare, engagerade medarbetare, effektiv kommunikation.

Sammanfattning

Folkbiblioteken ställs inför nya utmaningar för att nå ut till fler användare samt för att kvarstå som en giltig kunskaps- och informationskälla. Färre besökare och utlånade böcker under de senaste åren är tydliga bevis på folkbibliotekets tillbakagång. En adekvat utveckling av den interna och externa kommunikationen kan spela en nyckelroll för att folkbiblioteket ska kunna prestera bättre i en konkurrenskraftig miljö.

Syftet med denna studie är att undersöka hur folkbiblioteken i Santiago, Chile arbetar med strategisk kommunikation för att nå ut till ett större antal användare samtidigt som organisationens mål uppfylls. I studien identifieras fem faktorer som bör vara på plats för att ett folkbibliotek ska tillämpa strategisk kommunikation. Dessa faktorer är följande: *närvaron av bibliotekets vision och mål, engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket, användarnöjdhet, kampanjer och utåtriktat arbete* samt *närvaro i interna och externa sociala medier.*

Fem semistrukturerade intervjuer genomfördes med chefsbibliotekarier från fem folkbibliotek i Santiago, Chile. Urvalet gjordes på ett slumpmässigt sätt från en lista över folkbibliotek.

Studiens resultat visar att två av de fem faktorerna har en hög grad av närvaro hos folkbiblioteken: 1) *engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket* och 2) *användarvänlighet*. Omvänt, är faktorerna som har lägre grad av närvaro hos folkbiblioteken: 1) *biblioteks vision och mål*, 2) *kampanjer och utåtriktad verksamhet* samt 3) *interna och externa sociala medier*. Studiens resultat visar att folkbiblioteken i urvalet i det stora hela har en ambition att arbeta med strategisk kommunikation för att bidra till den egna organisationens effektivitet. Däremot saknas det på sina ställen ett verkligt åtagande för att arbetet med strategisk kommunikation ska genomsyra hela organisationen. Det finns därför betydligt med plats för förbättring av folkbibliotekens strategiska kommunikationsarbete.

Innehållsförteckning

1. Inledning 1
1.1 Bakgrund **2**
1.2 Problembeskrivning **3**
1.3 Syfte och frågeställningar **5**
1.4 Avgränsningar **5**
1.5 Definitioner **5**
1.6 Disposition **6**

2 Chilenska folkbiblioteksektorn 7

3 Tidigare forskning 7
3.1 Kommunikation **8**
3.2 Organisationer **9**
3.3 Organisationskommunikation **10**
3.4 Kulturorganisationers kommunikation **11**
3.5 Strategisk kommunikation **12**
3.6 Lärande organisationer **14**

4 Teoretiskt ramverk 15
4.1 Bibliotekets vision och mål **17**
4.2 Engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket **18**
4.3 Användarnöjdhet **20**
4.4 Kampanjer och utåtriktat arbete **21**
4.5 Sociala medier **21**
4.5.1 Externt riktade sociala medier **21**
4.5.2 Internt riktade sociala medier **22**

5 Metod 23
5.1 Litteraturstudier **23**
5.2 Kvalitativa forskningsintervjun **23**
5.3 Genomförande och urval **24**
5.4 Etik **25**
5.5 Analys **25**
5.6 Uppsatsens tillförlitlighet **25**
5.7 Begränsningar **26**

6 Beskrivning av de undersökta folkbiblioteken 26

7 Studiens resultat och analys 27
7.1 Bibliotekets vision och mål **27**
7.1.1 Resultat 27
7.1.2 Analys 29
7.2 Engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket **30**
7.2.1 Resultat 30
7.2.2 Analys 32
7.3 Användarnöjdhet **33**
7.3.1 Resultat 33
7.3.2 Analys 34
7.4 Kampanjer och utåtriktat arbete **35**
7.4.1 Resultat 35
7.4.2 Analys 36

7.5 Sociala medier **36**
7.5.1 Resultat 36
7.5.2 Analys 37
8 Diskussion och slutsatser 38
8.1 Förslag på fortsatt forskning **40**
Källförteckning 42

1. Inledning

"Temat i dagens samhälle är förändring. Förutsättningarna ändras i allt snabbare takt både i näringslivet och för organisationer och myndigheter. Denna snabba utveckling är också en av anledningarna till att arbetet med planerad kommunikation blir allt viktigare". (Erikson 2011:9)

Vi befinner oss i ett föränderligt medielandskap med snabbt växlande förutsättningar. Folkbibliotekets roll förändras i takt med att det omgivande samhället förändras (Eliasson och Jansson 2011:6). Den föränderliga verkligheten innebär nya utmaningar samtidigt som nya krav ställs på folkbiblioteket. De nya kraven har i sin tur inverkan på folkbibliotekets planering och arbete med kommunikation. Att folkbiblioteken genomgår en period av förändringar har konstaterats på många håll. Den teknologiska utvecklingen och informationseran utgör ett hot som innebär att folkbiblioteket riskerar att framstå som omodernt och irrelevant (Carnegie och Abell 2009:242). Det innebär att folkbiblioteket står inför en situation där de måste anstränga sig för att hävda sin identitet som tillförlitlig leverantör av kunskap (ibid s.242).

I artikeln "*Developing strategic marketing plans that really work: a toolkit for public libraries"* framhåller Kendrick att konkurrenter inte alltid har varit något som har oroat folkbibliotekets ledning speciellt mycket (2006:7). Kendrick menar att internet konkurrerar med folkbiblioteket om människors tid. Att internet även fungerar som en oerhört effektiv sökfunktion innebär att internet sätter press på folkbiblioteket och dess tidigare överlägsna utbud av söktjänster (ibid s.7). Kendrick understrycker att folkbiblioteken är i behov av att sammanställa ett erbjudande som står ut och skapar ett övertag i jämförelse med dess konkurrenter. Konkurrensen innebär att det har blivit essentiellt för folkbiblioteken att kommunicera och tydliggöra sitt erbjudande och ändamål för att locka till sig fler användare.

Det har skett förändringar när det gäller hur organisationer kommunicerar för att nå fram med sitt erbjudande. Det har blivit essentiellt att förstå användarens perspektiv för att organisationen ska kunna nå fram med sitt erbjudande. Nu när allt större fokus läggs på biblioteksanvändaren är delaktighet och interaktion mer centrerat än tidigare. Konceptet Bibliotek 2.0 introducerades av Michael Casey och Laura Savastinuk i artikeln "*Library 2.0"* från 2006. I artikeln skriver Casey och Savastinuk att biblioteken anpassar sina förutsättningar utifrån användarnas skiftande behov (2006:40). Författarna menar att interaktionen med användarna är ett nyckelbegrepp i Bibliotek 2.0 (ibid s.40). Individer ska uppmanas till deltagande och skapande av eget innehåll och därigenom ska det bli möjligt att nå ut till individer som inte är aktiva biblioteksanvändare (ibid. s.40).

Speciellt kulturinstitutioner bör arbeta med kommunikation och uppbyggandet av sina varumärken (Falkheimer och Heide 2011:289). Kundupplevelsen har blivit en central del i dagens samhälle (ibid s.289). Informationsmängden samt utbudet av aktörer har aldrig varit så stort som i dagsläget (ibid s.289). Det innebär att kulturorganisationerna måste vara så synliga, pålitliga och attraktiva som möjligt för att kunna konkurrera om kunderna (ibid s.289). Kunderna är på många sätt alltmer en medproducent av upplevelser (Casey och Savastinuk 2006, Falkheimer och Heide 2011). Följden blir att organisationens utbud bör involvera kunden på ett aktivt sätt (ibid s.289). Faktumet att

moderna organisationer blir allt mer beroende av vad kunder och intressenter anser om företaget och dess verksamhet har lett till en intensifierad betydelse av kommunikationen inom företag (Malmelin 2007:298).

Fia Söderberg är kulturstrateg, hon menar att folkbibliotekets identitet kan upplevas som oklar eftersom hela samhället räknas som aktuell målgrupp (2004:5). Söderbergs argument handlar om att folkbiblioteket inte används på ett lika effektivt sätt som det finns potential för. Det finns många grupper som inte vet vad de kan ha för nytta av folkbiblioteket. Detta leder till ett intensivt behov att nå ut till fler användare, fortsätter Söderberg. Hon menar att folkbiblioteket med fördel kan tillämpa sig av intern och extern strategisk kommunikation för att förtydliga bilden av folkbiblioteket. Söderberg påpekar att det handlar om att folkbiblioteket ska kunna nå ut och kommunicera *vad de är*, *sina erbjudanden* och *på vilket sätt de kan bidra med lärandet i samhället*. Söderberg menar att det är mycket betydelsefullt med strategisk planering som genomsyrar hela folkbiblioteksverksamheten från ledning till medarbetare. Det bidrar till en framgångsrik organisation att internt förankra dess mål, visioner, riktning och identitet (ibid. s.6). I organisationer där medarbetare känner sig delaktiga och har förståelse för organisationens värden ökar möjligheterna för att organisationens identitet sprids vidare till publiken på ett klart och tillförlitligt sätt (ibid. s.6).

1.1 Bakgrund

Begreppet strategi användes första gången inom organisationsteorin redan på 1950-talet (Hallahan et al 2007:12). Syftet med tillämpningen av strategi inom organisationsteorin handlade om hur organisationer konkurrerar för att vinna ökade andelar på marknaden samt för att nå konkurrensfördelar (ibid:12). De nya förutsättningarna i samhället medför krav som innebär att ett strategiskt arbete med kommunikation blir allt mer nödvändigt i en organisation.

Organisationer påverkas allt mer av intressenters omdömden vilket innebär att kommunikationen inom organisationer har fått en ökad betydelse enligt Malmelin (2007:298). Organisationer som planerar sitt arbete med kommunikation ökar möjligheterna att förbereda sig och fungera bättre i en konkurrenskraftig omvärld (Reka och Borza 2012:618). Planering av kommunikation blir således allt viktigare för att organisationer ska kunna presentera sin verksamhet på ett tillfredställande sätt och därmed nå ut till fler användare. Planerad kommunikation som både riktas internt och externt har en större möjlighet att representera organisationens egna intressen vilket bidrar till en framgångsrik organisation.

Den föränderliga verkligheten, användarnas ökade krav samt behovet av att kommunicera organisationens erbjudande kopplar samman folkbibliotek med strategiskt kommunikationsarbete. Folkbiblioteket står inför en situation där de måste anstränga sig för att hävda sin identitet och nå ut med sitt erbjudande till en varierande publik. Folkbiblioteket som kulturorganisation behöver bygga relationer med en bred grupp externa intressenter samt med en varierad intern publik (ibid s.618). Kommunikationsstrategin är viktig i sammanhanget och innebär ett långsiktligt handlingssätt för att med hjälp av kommunikation bidra till att uppnå organisationens övergripande mål. Förekomsten och tillämpandet av mål och vision är essentiellt för att organisationen ska kunna utvecklas och nå framgång. Därför är det av vikt att

folkbiblioteket inför ett strategiskt arbete med kommunikation för att bygga relationer både med en varierad intern och extern publik.

Det strategiska kommunikationsområdet innehåller växande kunskap i form av forskningsresultat som presenterar möjligheter för organisationer. Organisationer som vill arbeta strategiskt med kommunikation har tillfälle att ta del av och nyttja dessa forskningsresultat. Forskningsresultaten kan bidra till utvecklingsmöjligheter för folkbiblioteket rörande dess målsättningar, effektivitet och tillväxt av användare.

1.2 Problembeskrivning

Det finns ett behov kring forskning som berör kulturinstitutioners arbete med strategisk kommunikation eftersom det inte finns nuvarande studier i ämnet i Sverige (Falkheimer och Heide 2011:292). I dagsläget finns det inte heller studier i ämnet i Chile. Det är angeläget att utföra forskning som fokuserar på fördelarna av att folkbiblioteken inför ett strategiskt kommunikationsarbete för att nå ut till en större publik eftersom det kan resultera i positiva samhällseffekter. Folkbiblioteken sprider och stimulerar läsning och bildning vilket i sin tur gynnar demokratin. Folkbiblioteket är som tidigare nämnt inte ensam aktör vid spridandet av kunskap och läsande men spelar tveklöst en viktig roll för utvecklingen i samhället och för demokratin. Läsfrämjandet i samhället är ett essentiellt arbete för folkbiblioteket och läskunnighet är en förutsättning för demokratisk delaktighet i vårt samhälle (Björkman 2014:2). Läsningens betydelse för lärande och bildning samt för människors möjligheter att delta aktivt i samhället debatteras på flera håll idag (Statens kulturråd 2015:3). Den försämrade läsförståelsen och dess konsekvenser är ett omfattande samhällsproblem (KPMG Foundation 2006:3). Med denna bakgrund väcktes mitt engagemang och val av ämne till denna studie.

I IFLA:s/Unescos folkbiblioteksmanifest står det att folkbiblioteket är ett lokalt kunskapscentrum som ska göra all sorts kunskap och information lätt tillgänglig för sina användare. Enligt manifestet är folkbibliotekets huvuduppdrag att tillgängliggöra information, läskunnighet, utbildning och kultur (Bibliotekens internationella manifest 2012:12). Det står att läsa i bibliotekslagen att: ”Biblioteken i det allmänna biblioteksväsendet ska verka för det demokratiska samhällets utveckling genom att bidra till kunskapsförmedling och fri åsiktsbildning. Biblioteken i det allmänna biblioteksväsendet ska främja litteraturens ställning och intresset för bildning, upplysning, utbildning och forskning samt kulturell verksamhet. Biblioteksverksamhet ska finnas tillgänglig för alla” (Bibliotekslagen, 2013:801).

Läsandet och folkbibliotek har en nära koppling (Höglund och Wahlström 2009:21). Trots att denna uppsats inte behandlar folkbibliotekens arbete med läsfrämjning i detalj är det ändå betydelsefullt att ta upp i sammanhanget eftersom läsandet är en så pass betydande del av folkbibliotekets målsättning. Det är väsentligt för studiens syfte att undersöka hur folkbibliotekscheferna resonerar kring läsfrämjande insatser och dess koppling till eventuella samhällsvinster.

En brittisk studie visar på kostnader som dålig läskunnighet innebär för samhället. Resultatet av studien visar att det handlar om en kostnad av 44 797 och 53 098 pund för en person som inte lär sig att läsa under “primary school” (motsvarande det svenska

lågstadiet) fram till 37 års ålder (KPMG Foundation 2006:3). Kostnaderna består bland annat av ökad arbetslöshet, brottslighet samt ohälsa (ibid s.3). Det finns onekligen stora samhällsvinster att uppnå från läsfrämjande insatser. Höglund och Wahlström skriver hur folkbibliotekets uppdrag att stimulera barnens läslust är en samhällsinvestering för framtiden med stora ekonomiska vinster som resultat (2009:21). Intresset av att läsa framhävs som en viktig faktor för att nå en ökad läsförståelse. Forskning visar att det finns starka positiva samband mellan barns fritidsläsning och en ökad läsprestation (Egelund 2012:46). Folkbiblioteket och andra aktörer i samhället spelar här en viktig roll.

Brister i läsningen har upptäckts hos svenska barn och unga i samband med flera internationella studier av läsförståelse och kopplingar finns till introduktionen av nya medier som upptar allt mer av barns och ungas tid (Rydsjö och Elf 2007:85). När det gäller läsförståelsen i PISA undersökningarna 2009 och 2012 visar bara tre OECD-länder på sämre resultat än Sverige och bland dessa tre länderna finns Chile (Skolverket, 2012).

En studie i läsbeteende hos befolkningen i latinamerika utförd av Cerlac-Unesco visar att befolkningen i Chile läser mycket (Cerlac-Unesco, 2012:13). Studien visar däremot att motivet till läsning är av en mer obligatorisk karaktär än frivillig (ibid s.13). I Chile är det endast 5 % av de utfrågade som anger att de läser böcker frivilligt på sin fritid samtidigt som siffrorna visar på 66 % i Argentina och 31 % i Colombia (ibid s.13). Studien visar även att Chile är det land i regionen som läser minst i hemmet med 56 % jämfört med Brasilien där 93 % svarar att de läser i hemmet (ibid s.13). Fernando Zapata López direktör vid Cerlac betraktar resultaten ovan som ett tecken på att den chilenska läskretsen försvagas eftersom möjligheten till läsfrämjande från hemmet reduceras när allt fler läser utanför hemmet (La Tercera, 2012:42). Merisuo-Storm (2006:112) menar i samma linje som Zapata López att barns atttityd till läsning formas i dess omgivning. Ett barn som växer upp i ett hem där det finns böcker och där föräldrar och andra vuxna och syskon vanligtvis läser kommer med större trolighet att utveckla en positiv attityd till böcker och läsning (ibid s.112).

De senaste 20 åren har folkbiblioteken kommit att spela en viktig roll för att främja läsning i Chile (Ramos Curd, 2012). Att biblioteksverksamheten ska finnas tillgänglig för alla som bibliotekslagen yttrar är en målsättning som lägger grunden för denna uppsats. Den aktuella studien berör huruvida ett strategiskt arbete med kommunikation finns på plats vid de chilenska folkbiblioteket. Studien berör folkbibliotekets arbete för att nå ut till en bredare publik och i riktlinje med vad som står i bibliotekslagen “finnas tillgänglig för alla” (Bibliotekslagen, 2013).

Studiens utsikt är att kunna leda till intresseväckande reflektioner kring folkbibliotekens arbete med strategisk kommunikation. Resultatet av studien kan möjligtvis ge ökad förståelse av den chilenska folkbiblioteksverksamheten och förhoppningsvis kunna ge en ny synvinkel på den svenska folkbiblioteksverksamheten.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur folkbiblioteksverksamheten i Santiago arbetar strategiskt med kommunikation för att nå ut till en större publik. Frågeställningarna besvaras genom en kvalitativ studie av den chilenska folkbiblioteksverksamheten i Santiago.

Frågeställningarna är de följande:

- Hur ser det strategiska arbetet ut med intern och extern kommunikation vid den chilenska folkbiblioteksverksamheten i Santiago?
- Hur yttrar sig en medvetenhet hos de intervjuade bibliotekscheferna kring medarbetares betydelse för en väl fungerande kommunikation med biblioteksanvändaren?
- Hur resonerar de intervjuade bibliotekscheferna angående folkbibliotekets läsfrämjande insatser och kopplingen till eventuella samhällsvinster?

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till att undersöka folkbibliotek i Santiago, Chile.
Studien behandlar inte diverse läsfrämjande projekt som ses som en del av folkbibliotekets uppdrag och målsätting. Studien är begränsad till att utforska ledningens synvinkel och behandlar alltså inte de externa användarnas syn på folkbibliotekets kommunikationsinsatser. Vidare avgränsas det teoretiska ramverket till fem faktorer som utgör strategisk kommunikation.

1.5 Definitioner

PISA

PISA är en internationell studie som undersöker hur väl utbildningssystemet bidrar till att femtonåriga elever rustas att möta framtiden. Elevernas kapacitet prövas inom tre kunskapsområden: matematik, naturvetenskap och läsförståelse. Studien genomförs var tredje år (Egelund 2012:11).

Marknadsföring

Det är nästintill omöjligt att nämna marknadsföring och undgå Philip Kotler som är en aktad marknadsföringsexpert och professor. Kotler har skrivit otaliga böcker inom området och har utvecklat en mängd teorier som fungerar som underlag åt många andra teorier om marknadsföring. Teorin om marknadsmixen (teorin om konkurrensmedel som används av företag i sin marknadsföring) är mycket tillämpad och måste räknas som en av de mest klassiska teorierna om marknadsföring. Kotler talar om hur marknadsföring handlar om att tillfredsställa kundbehov. Förståelse för kundens behov och önskemål tillsammans med produkter som skapar ett kundvärde är goda förutsättningar för att tillfredsställa kundens behov (Artrong, Kotler och Parment 2013:11). Kotler (2012:8) ger en mycket enkel beskrivning på marknadsföring som hanteringen av fördelaktiga kundrelationer. Marknadsföringen består av ett tvåfaldigt

mål där det ena är att attrahera nya kunder genom att lova dem ett överlägset värde medan det andra delmålet består av att behålla och utvidga de aktuella kunderna genom att erbjuda tillfredställelse (ibid. s.8).

Varumärke

I nationalencyklopedin beskrivs varumärke på följande sätt: ”att varumärket har en grundläggande betydelse för individualisering av ett visst företags produkt och för dess marknadsföring. Märket blir härigenom bärare av produktens image och goodwill.” (Nationalencyklopedin). Varumärket är organisationens löfte till kunden, det handlar om vad kunden ska få ut genom användandet av organisationens produkter eller tjänster (Harkness, 1999:87).

Lärande organisation

En *lärande organisation* är en organisation som kontinuerligt lär av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt (Nationalencyklopedin). Vidare står att läsa i Nationalencyklopedin att lärande organisationen är ett centralt begrepp i arbetslivet och fungerar som ett idealtillstånd och en vision om hur organisationer bör utvecklas. Ledningen som spelar en viktig funktion bör utveckla en vision kring organisationens mål, denna ska uppmuntra medlemmarna att tillsammans undersöka och diskutera resultat och samarbete. Kreativitet, risktagning och laganda är nyckelbegrepp i en lärande organisation (Nationalencyklopedin).

1.6 Disposition

Kapitel ett består av inledning, bakgrund och problembeskrivning. Kapitlet innehåller även uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med avgränsningar och definitioner.

Kapitel två består av en bakgrundsinformation av den chilenska folkbibliotekssektorn.

Kapitel tre berör den tidigare forskningen inom ämnet. Dessa teman ger en överblick över olika relaterade forskningsområden.

I kapitel fyra finns studiens teoretiska referensram. Det teoretiska ramverket består av tre processer och två verktyg för att stödja arbetet med strategisk kommunikation.

Kapitel fem består av studiens metod och tillvägagångssättet vid urvalet, genomförandet av undersökningen och intervjuguidens strukturschema. Här finns även forskningens etik och analys. Slutligen finns även en beskrivning kring uppsatsens tillförlitlighet och begränsningar.

Kapitel sex består av en kort presentation av studiens fem aktuella folkbibliotek.

Kapitel sju består av en sammanställning av det empiriska materialet som samlades in genom intervjuerna med bibliotekscheferna. Materialet är uppdelat i samma teman som den teoretiska referensramen från kapitel fem:

Bibliotekets vision och mål, engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket, användarnöjdhet, kampanjer och utåtriktat arbete samt interna och externa sociala medier. I kapitlet presenteras även studiens analys tillsammans med varje tema.

I kapitel åtta presenteras slutsatser och diskussion kopplade till studiens frågeställningar. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatt forskning.

2 Chilenska folkbibliotekssektorn

Det första biblioteket i Chile öppnades 1873 i Valparaíso. 1921 inrättas ett biblioteksdepartement *(la Dirección General de Bibliotecas)* vars uppgift är att utforma folkbibliotek på uppdrag av den chilenska staten (Escobar Liquitay et. al 2012:20). 1929 skapas slutligen *Dibam (Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos)* som är en avdelning med ansvar för bibliotek, arkiv samt museum (Escobar Liquitay et al 2012:22). Trots denna satsning gick det långsamt att öppna upp folkbibliotek i landet, i mitten av 70 -talet fanns det endast 51 folkbibliotek i Chile (ibid 2012:26). Folkbiblioteken i Chile hade år 2010 ökat till 449 folkbibliotek runt om i landet (ibid 2012:26). 1977 skapas en nationell samordning för folkbiblioteken (*Coordinación Nacional de Bibliotecas Públicas)* vars uppdrag är att inrätta fler folkbibliotek runt om i hela landet, dessvärre utan framgång på grund av brister relaterade till infrastruktur, böcker och personal (ibid 2012:28). Under 1990-talet skapades flera nya projekt i form av flyttbara folkbibliotek såsom "bibblobussar" och "bibblobåtar" där syftet handlade om att nå ut i ännu större utsträckning i samhället (ibid 2012:28). 1995 bildades programmet "bibblotunnelbana", med samma syfte som de tidigare nämnda flyttbara folkbiblioteken (ibid 2012:30). Chile har i nuläget ingen nationell bibliotekslag (Escobar Liquitay et al 2012:47). IFLA:s/Unescos folkbiblioteksmanifest fungerar som riktlinje för folkbibliotekets uppdrag och målbestämmelse i Chile (ibid s.12).

Under 2000-talet inleddes en process för att modernisera folkbiblioteken i Chile (Plan Nacional de Fomento de la Lectura Lee Chile Lee, 2010:31). Detta med avsikt att minska ojämlikheten gällande invånarnas tillgång till internet, den så kallade "digitala klyftan" (ibid. s.30) *Dibam* inledde då ett projekt för att installera datorer och gratis internet i folkbiblioteken för att tillhandahålla utbildning till allmänheten. Projektet skapades med stöd av Bill & Melinda Gate stiftelsen (ibid. s.30).

3 Tidigare forskning

Den tidigare forskningen som presenteras i detta kapitel består av sex delar; kommunikation, organisationer, organisationskommunikation, kulturorganisationers kommunikation, strategisk kommunikation och lärande organisationer.
Organisationskommunikationen utgör studiens kärna och fungerar som en röd tråd i kapitlet. Kommunikationen berörs utifrån ett organisationsperspektiv för att ge en bakgrund till relevansen som kommunikation spelar för organisationers effektivitet. Hur kulturinstitutioner ska nå sina verksamhetsmål såsom förväntade besöksantal berörs i kulturorganisationers kommunikation. Den strategiska kommunikationen handlar om hur en organisation medvetet kommunicerar för att nå sina mål. Den strategiska kommunikationen berör både den interna och externa kommunikationen och har en direkt koppling till studiens första frågeställning. Kapitlet avslutas med lärande

organisationer där medarbetarnas betydelse sätts i centrum för en ökad och förbättrad kommunikation med användare. Lärande organisationer handlar även om hur den föränderliga verkligheten innebär utmaningar för organisationer. Utmaningarna innebär att det blir allt mer nödvändigt att satsa på kompetensutveckling och arbetsplatslärande för att organisationer ska kunna hålla sig aktuella och därmed undvika att tappa användare.

3.1 Kommunikation

Kommunikation har enorm vikt för organisationers målsättning och effektivitet. För att organisationer ska kunna nå ut till sin publik och därutöver potentiella användare är arbetet med kommunikation en grundförutsättning för organisationer. Kommunikation spelar följaktligen en nyckelroll for organisationers effektivitet. God kommunikation skapar kollektiv förståelse hos sändare och mottagare (Jacobsen och Torsvik 2012:276). Relevansen av att alla medarbetare känner till, är delaktiga och kan kommunicera de organisatoriska målen är grundläggande för att organisationen på ett trovärdigt sätt ska kunna nå ut med sitt erbjudande. I organisationer där medarbetare känner sig delaktiga och har förståelse för organisationens värden ökar möjligheterna för att organisationens identitet sprids vidare till publiken på ett klart och tillförlitligt sätt (Söderberg 2004:6).

Kommunikation nämns som ett nödvändigt redskap för att medarbetare och ledning ska kunna skapa en gemensam förståelse för organisationens mål och visioner (Heide et al 2012:150). Kommunikationen i en organisation är nödvändig för att de olika organisationsmedlemmarna ska få kunskap om och bli delaktiga i organisationens mål (ibid s.15). Det är svårt att skapa exempelvis ledning, kundrelationer, och arbetsglädje utan kommunikation vilket gör att det är en viktigt fråga för både ledningen och medarbetarna i organisationen (ibid s.15). Kommunikation är den viktigaste processen i alla organisationer eftersom den är central för den interna samordningen och den externa adaptationen (Jacobsen och Thorsvik 2008:256). Kommunikation är avgörande för skapandet av en positiv arbetsmiljö och uppbyggandet av en organisatorisk identitet (ibid s.256).

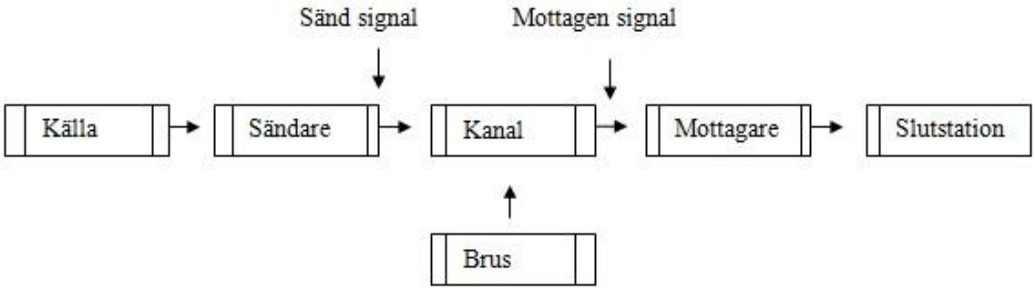
Under 1980-talet fick kommunikationen en central roll ur ett organisationsperspektiv (Heide et al 2012:15). Ledningen började vid den här tiden att ses som producenter av en organisation och ansvariga för visionen (vilka är vi, vart är vi på väg?) istället för att organisera produktionen (hur ska arbetsuppgifter struktureras?) (ibid. s.15). Kommunikation är ett begrepp som används inom olika vetenskaper såsom lingvistik, beteende- och samhällsvetenskap, antropologi, botanik och systemvetenskap (ibid s.24). Kommunikation förknippas ofta med termerna *information* och *medier* (ibid s.24). *Information* syftar på det innehåll som förflyttas i kommunikationen mellan människor (ibid s.24). Informationen i sig självt innehåller inte någon bestämd betydelse utan den måste tydas för att vara funktionell (ibid s.24). *Medier* i denna kontext innebär de kanaler som bär fram ett meddelande, med andra ord hjälper mediet människor att dela och överföra information (ibid s.24).

Det existerar två övergripande synsätt i kommunikationsforskningen (ibid s.27):

- Kommunikation är *överföring* av ett budskap
- Kommunikation är *delning* av ett budskap

Kommunikation där ett budskap *överförs* möts av kritik eftersom budskapet inte påverkas av mottagaren (ibid s.27). När kommunikation istället ses som *delning* av ett budskap är målet att de medverkande i kommunikationen gemensamt ska förstå budskapet (ibid s.27).

Den kanske mest inflytelserika tidiga kommunikationsmodellen är förmodligen den



linjära modellen, skapad av Claude Shannon och Warren Weavers (1949).

Figur 1.Egen figur enligt Claude Shannon och Warren Weavers linjära modell (1949).

Målet med modellen är att uppnå maximal överföring av ett budskap med hjälp av matematiska formler. Modellen har fått mycket kritik för bland annat bristen på feedback, men samtidigt har sändare- mottagare modellen haft en stor genomslagskraft (ibid s.30).

3.2 Organisationer

Organisationer består av dess medarbetare. Organisationer där medarbetarna delar värderingar blir effektivare (Erikson 2011:244). Det är av central betydelse att alla medarbetarna inom organisationen strävar efter enhetliga mål för att organisationen ska uppnå sina målsättningar. Att organisationsforskningen berör medarbetarnas betydelse för en organisation fastställer relevansen av området för denna studie. Medarbetaren spelar en huvudroll för att ett varumärke ska framställas som trovärdigt hos kunden (Harkness, 1999:88). När en organisation kan kommunicera ett trovärdigt varumärke skapas en tydligare bild utåt kring organisationens värderingar. Det innebär att det blir tydligare för användare och potentiella användare vad organisationen erbjuder vilket kan tilltala fler användare.

Organisationsforskningen behandlar organisationers målbestämning och effektivitet (Heide et al 2012:37). Ett av motiven bakom en organisations existens är att flera medarbetare tillsammans skapar mervärde och samarbetet mellan medarbetarna leder till att organisationen når längre än vid att enbart summera deras enskilda prestationer (ibid s.37).

Struktur och kultur utgör två grundläggande dimensioner som är gemensamma för en organisation (ibid s.37). Struktur och kultur är viktiga forskningsområden i organisationsteori och organisationskommunikation (ibid s.37).
Organisationsstrukturen som organisationsforskare hänvisar till är fysisk eller social struktur. Fysisk struktur kan innebära geografi, byggnader och design medan den sociala strukturen består av människor, positioner och organisatoriska enheter (ibid s.39). Relationer mellan människor och positioner är exempel på sociala strukturer och hierarki, byråkrati eller decentralisering är exempel på organisationers sociala strukturer (ibid s.39). Medarbetarnas varierande roll och skiftande ansvar inom organisationen tillsammans med befintliga kommunikationsprocesser skapar strukturer vilka leder både till möjligheter och problem i organisationen (ibid s.40). Tydligheten i de redan förutbestämda arbetsuppgifterna innebär en möjlighet eftersom fasta strukturer förenklar arbetsprocesser och gynnar därför till effektiviteten i en organisation (ibid s.40). De negativa aspekterna rörande strukturer är att de riskerar att hämma medarbetarnas handlingar, kommunikation och ideer och därmed begränsa kreativiteten i en organisation (ibid s.40). I organisationsforskningen nämns formell och informell struktur (ibid s.42). Den formella strukturen ger organisationen stabilitet och ordning genom regler, arbetsbeskrivningar, policyer och standardiserade arbetsprocesser samt hanteringen av rutinsituationer (ibid s.42). Å andra sidan existerar även den mindre synliga informella strukturen som innebär en spontan uppdelning av arbetsuppgifter (ibid s.42).

Organisationskultur handlar om förenade riktlinjer, utvärderingar och verklighetsuppfattningar som skapas när medarbetarna samspelar och kommunicerar med varandra och omvärlden (ibid s.42). På 1980-talet ökade intresset för organisationskultur i forskningen med hänsyn till att forskare ville försöka förstå vad som gjorde organisationer mer effektiva (ibid s.47). Vid studier av organisationskultur riktas fokus från ledningen istället för att handla om organisationens alla medlemmar och vad deras roll innebär för utvecklingen i organisationskulturen (ibid s.47).
Organisationskulturer som stärker och utvecklar affärsverksamheten är ett viktigt konkurrensmedel (Erikson 2011:243). Forskning visar på tydliga samband mellan effektiva organisationskulturer och en högre expansion och lönsamhet (ibid s.243).

3.3 Organisationskommunikation

Vikten av kommunikation är essentiellt för en väl fungerande organisation. Det organisationen önskar kommunicera externt måste först uppfattas av de egna medarbetarna för att inte riskera att budskapet missuppfattas när det når marknaden (Erikson 2011:72). Organisationskommunikation utgör kärnan i denna uppsats och det kan nog inte understrykas för många gånger hur viktigt ämnet är för att besvara syftet hur folkbiblioteksverksamheten i Santiago arbetar strategiskt med kommunikation för att nå ut till en större publik.

Det har gått 77 år sedan den amerikanske företagsledaren Chester Barnard talade om kommunikationens vikt för en organisations överlevnad i sin bok *The Functions of the Executive* (Heide, Johansson och Simonsson 2012:23).

Organisationskommunikation användes första gången 1947 av Herbert A. Simon och inom kommunikationsvetenskapen började begreppet att användas under 1960 talet (ibid s.63).

Enligt Heide et al (2012:63) ligger tyngdpunkten inom organisationsforskningen på den interna kommunikationen. Gränserna mellan organisationer och omgivningen blir allt mer otydlig samtidigt som de nya digitala medierna har gjort det möjligt för snabb spridning av information vilket leder till en oklar gräns för vad som är intern respektive extern kommunikation (ibid s.64). Utvecklingen för organisationskommunikation har gått från att ha tillhört kommunikations och organisationsforskningen till att utvecklingen av ett autonomt forskningsområde (ibid s.64).

Heide et.al (2012) beskriver några av de mest betydande teorierna som påverkat forskningen av organisationskommunikation, dessa är systemteori, strukturering och kommunikation som konstituering av organisationer (CCO) (2012:72-73):

-*Systemteorin* har varit viktig för forskningen inom organisationskommunikation, den lägger vikten på kollektivet istället för på individen.

-*Meningsskapande* kommer från Weicks teori som placerar kommunikationen mellan organisationens medlemmar i centrum där medarbetare skapar sin omgivning genom samspel med varandra.

-*Strukturering* handlar om hur samhällskonstruktioner och vardagssystem i yrkesverksamheten uppstår från tolkningsprocesser hos individer som befinner sig i dessa system. Speciellt använt är struktureringsteorin i forskning som studerar hur teknologi tillämpas i organisationer.

-*Kommunikation som konstituering av organisationer (CCO)* – denna teori består av flera perspektiv med en gemensam utgångspunkt att kommunikation är nyckelfaktorn för bildandet av organisationer. Inom denna teori handlar det om hur kommunikationsprocesser och resultat reflexmässigt skapar ny kommunikation och förändrar synsättet av kommunikation.

3.4 Kulturorganisationers kommunikation

Strategiskt arbete rörande publiken är av stor vikt för att en kulturinstitution ska nå sina verksamhetsmål och kvantitativa mål såsom förväntade besöksantal (Falkheimer och Heide s.297). Publiksiffror har blivit ett mått på framgång (ibid s.290). Området innebär stor relevans för studiens syfte och frågeställningar eftersom det berör hur kulturinstitutioner såsom folkbiblioteket kan dra fördelar av att prioritera olika publikgrupper och utveckla strategier kring dessa grupper och på detta sätt nå ut till ett större antal användare. Relevansen av temat för denna studie förstärks kring diskussionen som lägger fokus på publiken vid planering av utbud av aktiviteter som kan stimulera till en ökning av besökare. I enlighet med studiens syfte kan kommunikationsarbetet bidra till den egna organisationens effektivitet, målsätting och på så sätt nå ut till fler användare.

De nationella kulturpolitiska målen är en viktig riktlinje för offentligt finansierade kulturinstitutioner (ibid s.297). För att kunna utveckla en strategi kring publiken och prioritera olika grupper är det en fördel om man känner sin publik och har kunskap om vilka man inte når (ibid s.297). Det handlar om att prioritera olika publikgrupper eftersom det är en komplex verklighet att möta alla samtidigt (ibid s.297). Folkbibliotekets identitet kan upplevas som oklar eftersom hela samhället räknas som en aktuell målgrupp (Söderberg 2004:5).

Det är möjligt att se en tendens där de statliga resurserna som är reserverade för kulturorganisationer har minskat vilket leder till att finansiering behövs för att driva verksamheten (ibid s.290). När kommunala kulturinstitutioner förväntas nå upp till politikernas krav, skapas ett utvändigt tryck som innebär en större prioritet kring kulturorganisationernas arbete utefter tydliga mål som formar en tydlig identitet (ibid s.290). När kulturorganisationerna arbetar efter tydliga mål blir det lättare att stå emot eventuella problem som framställs i media och som kan påverka organisationens image negativt (ibid s.290).

Den så kallade tablåstrategin innebär att kulturorganisationen prioriterar publiken i första hand vid planeringen av utbudet av aktiviteter vilket gör publiken till utgångspunkten vid verksamhetens planering (ibid s.300). Inom dessa prioriterade publiker är nyckelpubliker identifierade, s.k. *"influentials"* som kan inspirera andra till besök (ibid s.300). När publiken sätts i fokus har det betydelse för kommunikationen och den typen av kommunikation som rekommenderas av författarna är en långsiktigt planerad kommunikation där inriktningen är skapandet av relationer (ibid s.305).

De olika målgrupperna har olika beteende (ibid s.305). En målgrupp kan vara en trogen publik medan en annan målgrupp kan ha en framtidspotential (ibid s.305). Prioriteringen av att nå en ny målgrupp är att denna förhoppningsvis ska etablera en vana eller inställning till kulturen (ibid s.305). Regelbundna publikundersökningar rekommenderas för att få uppfattning om hur besökarna upplever verksamheten och aktiviteterna (ibid s.305).

3.5 Strategisk kommunikation

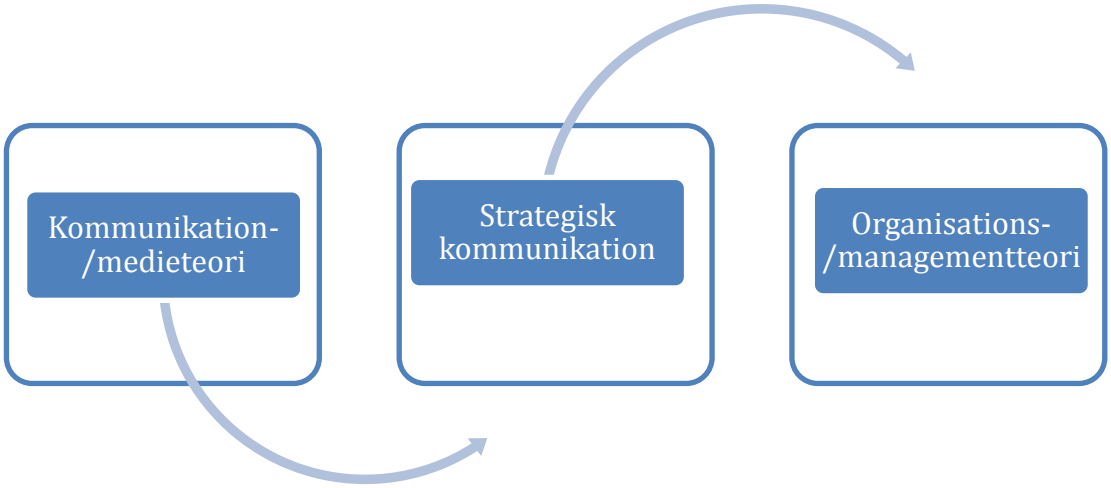
Falkheimer och Heide definierar strategisk kommunikation som ”en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål” (2011:13). En relevant och planerad kommunikation kan skapa ett emotionellt band mellan kunden och organisationen och innebära en viktig konkurrensfördel för organisationen. Dagens ökade konkurrens innebär att organisationer i allt större utsträckning måste planera sin kommunikation för att nå ut med erbjudandet till sin publik och därutöver potentiella användare.

Strategisk kommunikation har ingen bestämd defintion. Ämnet ses som ett relativt nytt och outvecklat område som etablerades som forskningsfält under 2000-talets början (Falkheimer och Heide 2011:18). Det har emellertid blivit ett växande utbildnings- och forskningsområde vid svenska universitet och högskolor (ibid.14). Strategisk kommunikation är både ett forskningsfält samt en praktik. Forskningsfältet handlar om att forskare beskriver och tolkar utövandet och de konsekvenser som strategisk kommunikation medför i samhället samt för organisationer och individer. Praktikfältet handlar om att organisationsmedlemmar utför handlingar och kommunicerar på ett

reflekterande och målinriktat sätt (ibid.14). Den målmedvetna naturen kring strategisk kommunikation är avgörande (Hallahan et al 2007:7). Den strategiska kommunikationen fokuserar på hur organisationen presenterar och förstärker sig själva genom avsiktligt planerad verksamhet utförd av dess ledare, anställda och kommunikations utövare (ibid s.7). Kommunikationsstrategi avser ett långsiktligt handlingssätt för att med hjälp av kommunikation bidra till att uppnå organisationens övergripande mål (Erikson 2011:171).

Den strategiska kommunikationen bidrar till måluppfyllelsen och effektiviteten i en organisation. Strategisk kommunikation behandlar såväl den interna och externa kommunikationen inom en organisation vilket berör studiens första frågeställning. Hallahan et. al (2007:7) beskriver hur den målmedvetna naturen i strategisk kommunikation är avgörande. Begreppet strategisk kommunikation innebär att kommunikationen varken är planlös eller oavsiktlig (ibid s.27). Vidare beskriver författarna hur tyngdpunkten ligger på den strategiska användningen av kommunikationen och hur en organisation fungerar som en social aktör för att uppnå sitt uppdrag (ibid s.7).

Strategisk kommunikation utmärks av fyra kriterier (ibid.19)*; helhetsperspektivet, kommunikation och organisationer i centrum, användandet av en mängd olika perspektiv* samt *en global och starkt europeisk plattform.*
Helhetsperspektivet innebär att uppdelningen av exempelvis public relations (extern kommunikation) och organisationskommunikation (intern kommunikation) förbises. Detta för att strategisk kommunikation genomsyrar hela organisationen och inte enbart en viss funktion.
Kommunikation och organisationer i centrum betyder att målet är att skapa gemensam mening genom användandet av symboler och tecken, vilket innebär att andra forskningsfält integreras som exempelvis kommunikationsteori.
Användandet av en mängd olika perspektiv innebär att ett multidisciplinärt förhållningssätt ofta hämtas från teoretiska ramverk som samhälls- och kulturvetenskap, framför den kunskap som utvecklats inom public relations under kort tid.
En global och starkt europeisk plattform betyder att forskarna inom strategisk kommunikation inte enbart härrör från amerikanska universitet.



Figur 2. Egen figur efter Falkheimers och Heides (2011:15) strategisk kommunikation och dess relation till närliggande fält.

Förhållandet mellan kommunikations- och medieforskningen samt organisations- och managementforskningen visas i figuren. Strategisk kommunikation befinner sig mellan dessa två forskningsfält.

3.6 Lärande organisationer

Värdet av lärande organisationer i denna kontext är kopplat till hur organisationer arbetar för att hålla sig aktuella och därmed undvika färre antal användare i den föränderliga verkligheten vi befinner oss i. Dessutom innebär lärande organisationer att medarbetarnas betydelse sätts i centrum vid utvecklingen av en fungerande kommunikation med biblioteksanvändaren. Vidare beskrivs även relevansen av att ge medarbetare möjlighet att växa och utvecklas både som individer och i sin yrkesroll, det är ur detta perspektiv som arbetsplatslärande och satsningar på kompetensutveckling kan vara betydande för organisationen (Ellström 2012:4). Organisationer står inför utmaningen att motivera och skapa engagemang och lojalitet hos medarbetarna (ibid s.4).

Lärande organisationer som ämne presenterades 1978 av Chris Argyris och Donald Schön i boken *Organizational Learning.* Peter Senges bok *The Fifth Discipline* som gavs ut 1990 har bidragit till att göra ämnet populärt i större skala. En ökning av forskningen inom ämnet *lärande i organisationer* har betraktats på senare tid.

Det är tillväxten av kunskapsintensiva organisationer som på senare år har medfört att medarbetarnas status har ökat samt behovet av att medarbetarna kan fatta självständiga beslut och genom samtal utveckla nya idéer och på så sätt lärandeprocesser (Heide et al 2012:16). Ellström talar om glappet som kan uppstå när många verksamheter har blivit mer kunskapsintensiva samtidigt som medarbetarnas kompetens inte förändras i takt

med de växande kompetenskraven som organisationer möter (2012:4). Stress och ohälsa som detta glapp kan framkalla hos medarbetarna kan uttrycka sig i bristande kvalitet i verksamheten och kan i slutändan drabba kunder eller användare (ibid s.4).

Goh menar att organisatoriskt lärande är en långsiktig process som bygger konkurrenskraftiga fördelar över tiden och kräver kontinuerlig uppsikt, engagemang och ansträngning från ledningens håll (1998:15). Lärandeprocessen (för både individ och organisation) är avgörande för kunskapsintensiva organisationer och kan innebära det enda hållbara konkurrenskraftiga övertag organisationen har i framtiden (ibid s.22).

Barker och Camarata definierar i sin artikel *The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and disciplines* lärande organisationer som en form av kunskapsutveckling vilken ändrar ett beteende för en förbättrad prestanda i framtiden (1998:445). Lärande organisationer kan utvecklas genom utökad gemenskap mellan medarbetare, som i sin tur möjliggörs med hjälp av kommunikation (ibid s.445). En anledning till att många organisationer misslyckas med förvandlingen till att bli en lärande organisation är att kommunikationen och förutsättningarna inte underhålls innan och under tiden förändringen pågår (ibid s.445). En lärande organisation antar nya sätt för organisationen att samspela och kommunicera på (ibid s.446).

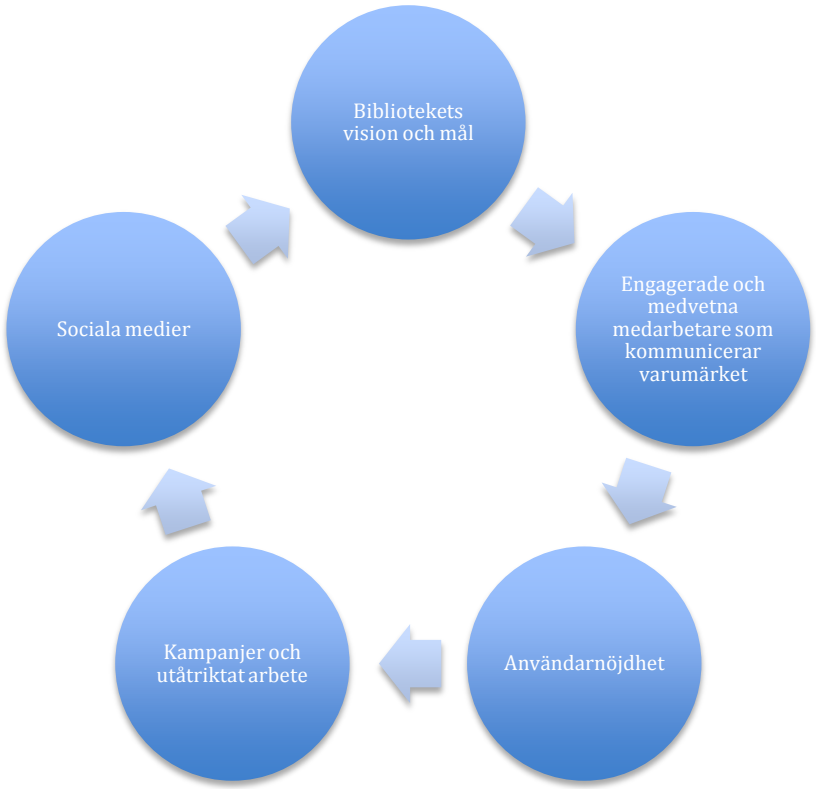
4 Teoretiskt ramverk

I det teoretiska kapitlet sammanfattas forskningsresultat kring fem faktorer som tillsammans bildar arbetet med strategisk kommunikation i en folkbibliotekskontext. Den strategiska kommunikationen kan stödja ett folkbibliotek i att på ett medvetet och planerat sätt bidra till den egna organisationens mål och effektivitet och följaktligen nå ut till fler användare. Teorins fem faktorer representerar både intern och extern kommunikation som tillsammans lägger grunden för en organisations effektiva kommunikation med dess användare och potentiella användare. Teorin tillämpas som ett analytiskt ramverk på det insamlade empiriska materialet för att på ett så ingående sätt som möjligt svara på studiens syfte och frågeställningar.

Det teoretiska ramverket består av tre processer (se 4.1-4.3) och två verktyg (se 4.4-4.5) som ska tillhandahålla folkbiblioteket planeringsmöjligheter och struktur för att både förbättra den interna och externa kommunikationen. Det teoretiska ramverket förklarar vikten av att tillämpa både den interna och externa kommunikationen för att nå ut till fler användare. Det är en komplex uppgift att enbart fokusera på intern eller extern kommunikation, de två formerna av kommunikation är ömsesidigt beroende av varandra (Heide et al 2012:10). En organisation som ska etablera ett varumärke och lansera det externt kan inte göra det utan att först kommunicera internt med medarbetarna (ibid s.10). Anledningen är att medarbetarna representerar varumärket och via verbal och icke verbal kommunikation förmedlar de värderingarna det nya varumärket representerar (ibid s.10).

Organisationer som planerar sitt arbete med kommunikation ökar möjligheterna att förbereda sig och fungera bättre i en konkurrenskraftig omvärld (Reka och Borza

2012:618). Kulturella organisationer har många externa intressenter (regering, massmedia och leverantörer etc) men samtidigt måste denna typ av organisation bygga upp relationer med en varierad intern publik (ibid s.618). Med den anledningen måste kommunikationen riktas både internt externt på ett sätt som representerar organisationens egna intressen som slutligen leder organisationen till framgång (ibid s.618).



Figur 3. Studiens teoretiska ramverk för strategisk kommunikation (egen figur).

Modellen visar studiens teoretiska ramverk som består av fem faktorer som tillsammans bildar den strategiska kommunikationen för en effektiv kommunikation med dess användare och potentiella användare. Modellen består av följande tre processer; *bibliotekets vision och mål, engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket, användarnöjdhet* samt två de två verktygen *kampanjer och utåtriktat arbete* samt *sociala medier*. Modellen omfattar både den interna och externa organisationskommunikationen som tillsammans lägger grunden för en organisations effektiva kommunikation med dess användare och potentiella användare. Bibliotekets vision och mål fungerar som ett inledande steg i en process som lägger grunden för bibliotekets planerade strategiska kommunikation. Engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket är det andra steget i denna process som ska effektivisera bibliotekets kommunikation och på så sätt nå ut till fler användare. Användarnöjdhet är det tredje steget i processen som folkbiblioteket använder sig av för att sprida sin existens och nå ut till fler användare. Användarnöjdheten har en positiv inverkan på *word-of-mouth* utvecklingen som i sin tur påverkar förvärvet av nya användare (Wangenheim och Bayón 2007:246). *Word-of-mouth* kan bidra väsentligt till en organisations framgång (ibid s.233). Kampanjer och utåtriktat arbete samt sociala

medier är slutligen två verktyg i processen som biblioteket använder sig av för att kunna nå ut till fler användare. Studien utgår ifrån att alla dessa fem faktorer tillsammans stärker folkbibliotekets strategiska kommunikation. *Bibliotekets vision och mål* fungerar som modellens startpunkt då den räknas som en grundläggande faktor för den strategiska kommunikationen.

4.1 Bibliotekets vision och mål.

Kommunikation är ett nödvändigt redskap för att medarbetare, ledning och extern publik ska kunna skapa förståelse för organisationens mål och vision. Organisationes mål och visioner hjälper organisationen att tydligare markera vald riktning och slutligen nå ut till fler användare. Väsentliga och förståeliga mål och visioner har större förutsättningar att väcka motivation och handling hos medarbetarna i organisationen som i sin tur kommunicerar organisationens värderingar till den externa publiken.

Fokus i denna studie ligger på huruvida folkbiblioteken har implementerat vision och mål i sin verksamhet och i vilken grad medarbetarna är medvetna och delaktiga om dessa. Studien behandlar inte det direkta innehållet i den eventuella visionen. Förekomsten och tillämpandet av mål och vision i är essentiellt för att organisationen ska kunna skapa utveckling och nå framgång. Stigande publiksiffror kan mäta en organisations mått på framgång (Falkheimer och Heide 2012:297).

Som nämnts i tidigare forskning (se 3.1) spelar kommunikationen betydelse när organisationsmedlemmarna ska få kunskap och bli delaktiga i organisationens mål (Heide et al 2012:15). Det var på 1980-talet som kommunikationen fick en central roll i organisationsperspektivet och ledningen började få ansvar för organisationens vision (ibid s.15). Grunden i en organisation är ett gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett uttalat mål (ibid s.38). För kulturinsitutioner (se 3.4) innebär en strategisk planering med publiken ett betydande inslag för att nå de olika verksamhetsmålen såsom förväntade besöksantal (Falkheimer och Heide 2012:297).
Jacobsen och Thorsvik menar att organisationen har formats för att fungera som ett effektivt sätt att lösa uppgifter på och följaktligen för att fullfölja mål, vilket innebär att uppgiftslösningen är det mest centrala begreppet i en organisation (2008:14). Organisationer är etablerade för att fylla en uppgift eller en funktion och många organisationer är mer komplexa än så eftersom de har flera uppgifter eller funktioner att lösa (2008:29). Jacobsen och Thorsvik framhåller också att organisationens mål är att lösa uppgiften medan sättet som organisationen planerar att nå målet på är strategin (ibid s.39).

Heide et al (2012:150) framställer betydelsen av att de mål och strategier som formuleras av organisationen ska vara väsentliga och förståeliga för att de då finns större möjlighet att de väcker motivation och handling hos medarbetarna.
En åsikt som får stöd av forskare är enligt Heide et al (2012:147) betydelsen av att organisationer implementerar en gemensam strategi, med mål, vision och långsiktig målsättning. Det innebär att en vision ska vara förstådd och skapad i gemensamhet för att fungera effektivt (ibid s.147). Visionen och målen måste integreras i organisationen om de ska kunna fungera som normer (ibid s.147). Visioner och mål ska bidra till att skapa identifikation med organisationens kärnvärden (ibid s.147). När medarbetarna har

mål att sträva efter fungerar dessa som en drivkraft för att uppfylla individuella och organisatoriska mål (ibid s.147). Forskning visar att en vision måste vara möjlig att följa i praktiken och för att kunna förverkligas måste den omsättas till handling (ibid s. 150). Kommunikation nämns som ett nödvändigt redskap för att medarbetare och ledning ska kunna skapa en gemensam förståelse för organisationens mål och visioner (ibid s. 150). Organisationens styrdokument kan med fördel översättas i enlighet med de anställdas vardagsverklighet för att de lättare ska kunna följas (ibid s.157). Gruppdiskussioner och dialog beträffande vad målen och visionerna betyder för medarbetarna är exempel på två metoder som leder till meningsskapande kring den befintliga strategin (ibid s.157).

Sammanfattningsvis förespråkar Heide et al (2012) dessa praktiska arbetssätt för att strategi och vision ska genomsyra organisationen, uppfattas och följas av alla medarbetare:

- Konkretiserad vision och strategi.
- Kommunikationsträning med syfte att kunna översätta och praktiskt tillämpa mål och strategier.
- Samtal, tolkning och möten kring strategier och mål ska översättas till medarbetarnas vardagsverklighet och på så sätt leda till ökad förståelse hos medarbetarna.
- Medarbetarnas behov bör prioriteras och de ska aktivt kunna skapa sig en förståelse för vad framtiden kräver utav dem.
- Uppmärksamma att medarbetare med kundkontakt har mer praktisk förståelse för visionen.
- Ledningen kan dra nytta av att nå sina medarbetare direkt genom en sk. *management walk around* som innebär att chefer syns ute i organisationen.
- Chefers kommunikationskompentens är en essentiell förmåga vid tillämpandet av strategier och mål i en organisation.
- Mottagarperspektivet som innebär att de anställda får definiera sina informationsbehov är ett mycket effektivt sätt att informera om mål. Prioritering av medarbetarna är viktigt och låta dem göra sina röster hörda.

4.2 Engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket

Medarbetaren är organisationens ambassadör och kommunicerar varumärket (Falkheimer och Heide, 2011:287, Eriksson 2011:73). För att externa användare ska förstå vad organisationen står för är det essentiellt att medarbetarna har kännedom om detta. Medarbetare som har kännedom kring organisationsmålen och tillräckligt med information för att kunna ta beslut upplever en ökad motivation. Engagerade medarbetare som är serviceinriktade har i sin tur en positiv effekt på organisationers prestanda och tjänster.

Erikson talar om hur medarbetare som har kännedom kring organisationsmålen och tillräckligt med information för att kunna ta beslut upplever en ökad motivation (2011:72). Eriksson menar att den interna kommunikationen bör bestå av en sammanhängande dialog kring vart företaget är på väg och varför (ibid s.71). Organisationen blir avsevärt mer effektiv om alla medarbetare har en liknande uppfattning om vad organisationen strävar efter att ådstakomma (ibid s.71). Det organisationen önskar kommunicera externt måste uppfattas av de egna medarbetarna detta för att inte riskera att budskapet missuppfattas när det når marknaden (ibid s.72).

Den kompetens och de kunskaper som de anställda äger värderas allt högre eftersom dessa knyts till en organisations värdeskapande (Thorsvik et al s.222). Det innebär att det har blivit allt viktigare att motivera, utveckla och bibehålla de anställdas kompetens (ibid s.222). Grundförutsättningarna för att arbeta kommunikativt är att mål och styrdokument är tydliga och kan bidra till styrning av verksamheten och ha förankring hos medarbetarna (ibid s.294). Att den interna publiken (medarbetarna) upplever säkerhet kring organisationens identitet och profil är av stor betydelse när identitet och varumärke skapas (ibid s.295).

I tidigare forskning (se 3.6) beskrivs vilken innebörd organisationens medarbetare spelar för den egna organisationen. Tillväxten av kunskapsintensiva organisationer har på senare år medfört att medarbetarnas status ökat (Heide et al 2012:16). Det finns ett behov av att medarbetarna kan fatta självständiga beslut och genom samtal utveckla nya idéer och på så sätt lärandeprocesser (ibid s.16). Det nämns att organisationen står inför en utmaning att motivera och skapa engagemang samt lojalitet hos medarbetare (Heide et al 2012:4). Organisatoriskt lärande (för både individ och organisation) beskrivs som en långsiktig process som kan innebära det enda hållbara konkurrenskraftiga övertaget organisationen presenterar i framtiden (Goh 1998:22).

Medarbetaren är en viktig budbärare och ambassadör för en organisations varumärke (Falkheimer och Heide, 2011:287, Eriksson 2011:73). Medarbetaren är organisationens ansikte utåt vilket framgår av rapporten *Konsten att synliggöra bibliotek – ett halländskt projekt 2009-2011* där det står att medarbetaren *är* biblioteket (Eliasson och Jansson 2011:34, Guerra och Sepulveda 2014:23). Flera rapporter visar att kunnig personal är bibliotekets viktigaste resurs (Svensk Biblioteksförening 2011:11, 2012:5). Trots betydelsen medarbetaren spelar för biblioteket och för användaren är det enligt Eliasson och Jansson (2011) ovanligt att det lyfts fram i media eftersom fokus ofta ligger på bibliotekets böcker, medier, lokaler eller olika program.

Personer som har ett positivt sinnelag är i allmänhet mer tillfreds i sitt arbete och arbetar mer troligt bättre tillsammans med kollegor och kunder (Macey, Schneider, Barbera och Young, 2009:64). Andra karaktärsdrag hos medarbetare som sannolikt tyder på bättre arbetsprestation och bättre engagemang är driftighet och säkerhet (Macey et al 2009:65). Valet av individer som är mer benägna att utveckla ett starkt engagemang är en synnerligen viktig angelägenhet som ledningen bör uppmärksamma vid ett första steg till att skapa en engagerad arbetskraft (ibid s.66). Medarbetare som har positiv inställning gentemot den egna organisationen visar sig även vara serviceinriktade, vilket leder till förbättring av organisationers prestanda och tjänster (Guerra et al. s.23). Chefsgrupper som har förståelse för vilka faktorer som förbättrar tjänstekvaliten är mycket betydelsefullt för organisationer som står inför ekonomiska eller marknadsmässiga påfrestningar (ibid s.23).

Harkness (1999:88) argumenterar kring huvudrollen som medarbetaren spelar för att organisationens varumärke ska kunna framställas som trovärdigt hos kunden. Engagerade medarbetare som känner sig delaktiga i organisationen och dess processer kan sprida vidare organisationens värden på ett övertygande sätt till kunden (ibis s.99). Engagerade medarbetare är därför en viktig drivkraft för organisatorisk framgång (ibis 99). Engagemang och entusiasm hos medarbetare kan uppnås genom att uppmuntra dem att ta del av beslutsfattande processer och genom att tydliggöra de strategiska målen och

fördelarna av att alltid ge ett utmärkt kundbemötande (ibis s.99). Mätningen av medarbetares engagemang kan kartläggas genom enkätundersökningar hos medarbetarna (ibis s.99). Richard T. Sweeney (1994:62) skriver i sin artikel *Leadership in the Post-Hierarchical Library* att målet med det post-hierarkiska biblioteket är att öka användarnöjdheten genom att tilldela större auktoritet till personalen.

4.3 Användarnöjdhet

Förståelse för användaren är viktigt ur organisationens synvinkel för att kunna anpassa kommunikationen och på ett effektivt sätt nå ut till denne och förmedla de värden som organisationen står för.

Användarnöjdhet är avgörande för långsiktig organisatorisk framgång och en av de mest utforskade områden inom marknadsföring (Nam och Ekinici 2011:1009). Forskning ger empiriska bevis på en positiv relation mellan tjänstekvalitet och användarnöjdhet (ibid s.1015).

I kapitlet tidigare forskning nämns ett exempel på en platt organisationsstruktur som placerar biblioteksanvändaren i centrum (se 3.6). Denna organisationstruktur medför ökad flexibilitet för biblioteket eftersom personalen har större kundkontakt och därmed bättre kunskap om kundens önskemål (Berry 2002:41). Det nya fokuset skapar ett mervärde hos kunden (ibid s.42). Dagens situation innebär att fler krav ställs på att biblioteket ska kunna svara på kundens och omgivningens föränderliga behov (ibid s.42).

Folkbiblioteken står inför en särskild utmaning när de ska nå ut till sin publik och samtidigt skapa en fördelaktig bild av sig själva eftersom användaren till stor del är medproducent av tjänsten i serviceorganisationer (Falkheimer och Heide 2011:287). Användaren är en av många externa grupperingar som påverkar företagets verklighet. Att bygga upp en önskvärd bild av organisationen i omvärlden tar tid och kräver ett målmedvetet arbete (Erikson 2011:89). Användaren kan känna en starkare och mer hållbar lojalitet när denne känner engagemang för varumärket och organisationen (ibid s.103).

En användare i fokus ger organisationen ökad förståelse och kunskap om denne och dess värderingar och kan på så sätt bidra till att förbättra den totala användarnöjdheten. Ett sätt att förbättra användarnöjdheten handlar om hur en organisation sköter kundens förväntningar (Tao 2014:262). Om organisationens konkurrenter förbättrar användarnöjdheten står organisationen inför en möjlig förlust av kunder (ibid s.262). Jankowska och Marshall (2004:137) menar att det är nödvändigt att observera användarens behov samt deras tillfredställelse alternativt missnöjdhet eftersom det leder till kunskap kring vilket bidrag varje medarbetare utgör för den nuvarande biblioteksanvändaren (ibid s.137).

Användarnöjdheten har en positiv inverkan på *word-of-mouth* utvecklingen som i sin tur påverkar förvärvet av nya användare (Wangenheim och Bayón 2007:246). *Word-of-mouth* kan bidra väsentligt till en organisations framgång (ibid s.233). *Word-of-mouth* aktiviteten påverkar även användarens sannolikhet att förbli en trogen och långvarig användare (ibid s.246). *Word-of-mouth* är en mycket önskvärd effekt eftersom denna

typ av kommunikation är väldigt trovärdig för att den kommer från en oberoende och pålitlig källa (Terblanche 2011:23). Kunden fattar sällan beslut som enbart baseras på deras egen bedömning. Det kan ske omedvetet men andra människor kan påverka kundens beslutprocess (Blazevic et.al 2013:295). Missnöjda kunder genererar en betydande mängd negativ *word-of-mouth*, mycket mer än vad nöjda kunder genererar positiv *word-of-mouth* (ibid s.295). Användarnöjdhet visar huruvida den nuvarande användaren är inkorporerad som en central del av organisationen. Användarfokus fungerar som ett strategiskt redskap för att att nå ut till fler användare eftersom en nöjd användare i större utsträckning förmedlar organisationens värden till andra potentiella användare.

4.4 Kampanjer och utåtriktat arbete

Bibliotekets utåtriktade arbete fungerar som en strategisk process med ändamålet att upplysa fler användare om organisationens verksamhet och på så sätt informera och locka till sig fler användare.

Kampanjer och utåtriktat arbete fungerar som ett redskap som formar en effektiv kommunikation för att nå ut till fler användare. Kampanjer riktar sig till att väcka intresset för biblioteket och dess tjänster till både existerande och blivande biblioteksanvändare. Det utåtriktade arbetet kan nå ut till samhällsgrupper som eventuellt inte har insikt om bibliotekets existens och vilka tjänster som erbjuds. Den allt starkare konkurrensen som biblioteket möter har gjort det nödvändigare för biblioteket att inta en proaktiv hållning för att nå ut till fler användare (Kendrick 2006:7). Biblioteket måste kunna sammanställa ett erbjudande som står ut och skapar jämförelsevis ett övertag med dess konkurrenter (ibid s.7).

Instinske (2011:122) menar att bibliotek har inrättats med gott resultat på strategiska platser som bland annat i köpcenter och i kollektivtrafiken i bland annat New York, Pittsburg och i Madrid. ”Bibliometro” som är en biblioteksmodell placerad på metrostationer i Madrid, vars mål är att minska antalet icke användare i Spanien och öka användningen av folkbibliotek (ibid s.122). 1996 startades även ”bibliometro” i Santiago, Chile (Zúñiga, 2005:85).

4.5 Sociala medier

4.5.1 Externt riktade sociala medier

De externa sociala medierna är växande verktyg för organisationer och underlättar informationsdelning och kommunikation. Kunder som sprider ett positivt budskap om organisationen i de sociala medierna fungerar som en stor hjälp i konkurrenskraftiga marknader.

Sociala medier bygger samhörighet och utsikt till en tvåvägskommunikation som ger organisationer en effektivt möjlighet att ta emot kundernas feedback kring deras förväntningar på produkter och tjänster (Chou 2014:128). Det ger med andra ord organisationer möjligheten att svara på och uppfylla kundernas behov (ibid s.128).

Enligt Kaplan och Haenlein är sociala medier ett internetbaserat program som hjälper konsumenter att dela åsikter, information, erfarenheter och perspektiv (2010:61). Sociala medier ger kunderna behörighet att uttrycka sina uppfattningar kring produkter eller tjänster i den offentliga sfären (ibid s.61). Kaplan och Haenlein menar att för att kunna väcka ett engagemang hos kunderna bör det finnas en anledning till att göra detta (ibid s.66). Genom att lyssna på kunden kan organisationen få tillgång till värdefull kundkännedom (ibid s.66). Kundkännedom handlar om att ta reda på vad kunden skulle vilja höra, tala om samt vad de tycker är roligt och intressant. Om organisationen har kundkännedom kan de därefter utveckla och publicera innehåll utifrån kundens förväntningar (ibis s.66). Varje traditionell kommunikationskanal har dess fördelar men internet är en effektiv kanal under ständig utveckling som idag används av mer än en tredjedel av jordens befolkning (Talpau 2014:45). Heide et.al (2012:237) berör de sociala medierna ur ett strategiskt kommunikationsperspektiv och menar att de ger en möjlighet för organisationen att sprida sitt varumärke. De sociala medierna är vad författarna nämner som möjligheten att samspela och föra en dialog med organisationens olika publiker (ibid s.237). De sociala mediernas interaktiva natur tillåter inte bara organisationen att dela och utbyta information med sina kunder (ibid s.237). De tillåter även kunderna att dela och utbyta information med varandra (ibid s.237). De sociala medierna tillåter kunderna att inleda värdefulla relationer med varandra och med organisationen (Tsimonis och Dimitriadis 2014:329). Severi, Lingo och Nasermoadeli (2014:84) understryker att varumärkeskapitalet inte längre värderas utifrån de stora summorna som organisationerna investerar. Det är istället kunden som fastställer värdet av varumärkeskapitalet genom dialogen de skapar mellan varandra (ibid s.84).

4.5.2 Internt riktade sociala medier

De interna sociala medierna används inom organisationer för att utveckla organisationens kunskap och skapa en effektivare kommunikation. De interna sociala medierna kan användas som en produktiv plattform för att underlätta sökandet av kunskap inom organisationen.

Som tidigare nämnts förankrar en framgångsrik organisation viktiga värderingar såsom mål, visioner och identitet på ett internt plan (Söderberg 2004:6). I organisationer där medarbetare känner sig delaktiga och har förståelse för organisationens värden ökar möjligheterna för att organisationens identitet sprids vidare till publiken på ett klart och tillförlitligt sätt (ibid. s.6). Nya förutsättningar i samhället ställer nya krav på organisationer. Effektiva organisationer måste planera sin kommunikation för att kunna presentera sin verksamhet på ett tillfredställande sätt och därmed nå ut till fler användare. Kommunikationen i en intern social mediekanal är avsedd att på ett enkelt sätt utbyta information inom organisationen samt att uppmuntra medarbetare att använda kommunikation för att simplifiera beslut. Medarbetarnas kapacitet att ta beslut och lösa problem är en förutsättning för att organisationer ska överleva i dagens komplexa verklighet (Heide et.al 2012).

De interna sociala medierna i organisationer fungerar som en plattform för den interna kommunikationen, kunskapsdelningen och kunskapsgenereringen samt skyddar från att externa aktörer kan få syn på kommunikation som är avsedd för internt bruk (Heide et.al 2012). Interna sociala medier är ledningens verktyg för att på ett förhållandevis enkelt sätt få tillgång till utbytet av information och kommunikation med medarbetarna **(**ibid

2012). Användandet av denna kommunikationskanal sker inte automatiskt utan bör uppmuntras för att kanalen ska etableras i organisationen (ibid 2012). Ledningar som känner en tro på medarbetarnas kapacitet att lösa problem är en förutsättning för att organisationer ska överleva i dagens komplexa verklighet (ibid 2012). Det innebär att ledningen bör uppmuntra medarbetarna att använda kommunikation som underlättar deras beslutsfattning (ibid 2012). I management- och strategisk kommunikationslitteratur talas det om medskapande (*co-creation*) som ett nytt koncept (ibid 2012). Detta perspektiv innebär att det inte bara är ledningen eller organisationen som skapar värde utan värde kan även skapas av kunderna och medarbetarna (ibid 2012). En förutsättning för att medskapandet ska fungera i praktiken är att ledningen prioriterar och värdesätter medarbetares åsikter och kunskaper (ibid 2012).

5 Metod

Studien består av en kvalitativ studie med stöd av fem semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har utförts med fem anonyma bibliotekschefer vid respektive folkbibliotek i fem olika kommuner i Santiago, Chile.
Valet av att utföra forskningsintervjuer med bibliotekschefer handlar om att uppnå en fördjupad kunskap om vilken uppfattning personer med ledande befattning har om organisationen och dess kommunikationsinsatser. Begränsningen med att intervjua personer i chefsbefattning handlar om att de har en formell roll med ett visst ansvar gentemot sin organisation vilket kan påverka intervjuns prägel och fulla insyn (Eksell och Thelander 2014:30). Inriktningen handlar emellertid om att undersöka ledningens syn på verksamhetens kommunikation och därför är det inte i det här fallet aktuellt att undersöka samma ämne ur en annan synvinkel.

5.1 Litteraturstudier

Litteraturstudien har utförts genom sökningar i databaser såsom Summon, LISA, LISTA, Emerald, BADA, Google Scholar och DIVA. I dessa databaser samlades bakgrundsinformation för att beskriva tidigare forskning och för att kunna bygga den teoretiska referensramen. Sökord som främst har använts är; strategisk kommunikation, folkbibliotek, kommunikation, strategisk planering, lärande organisation och dess motsvarigheter på engelska.

5.2 Kvalitativa forskningsintervjun

I kvalitativa studier utforskas meningen bakom beteenden och forskaren försöker förstå deltagarens perspektiv utifrån dennes kontext (Kvale och Brinkmann 2009:17). För att nå syftet med studien anses kvalitativ forskningsmetod vara den mest passande. Den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att producera kunskap (ibid 2009). Den kvalitativa forskningsintervjun söker förståelse ur undersökningspersonernas synvinkel och skapar en mening baserat på deras erfarenheter (ibid s.17). En intervju är ett utbyte av åsikter i samtalet mellan två personer som talar om ett tema av gemensamt intresse (ibid.18). Kvale och Brinkmann (2009:28) menar att en kvalitativ inställning förekommer när fokus läggs på människans tänkande och handlande. Undersökningens syfte stämmer bra överens med hur den kvalitativa forskningsintervjun producerar kunskap.

En möjlighet med en semistrukturerad intervju är att utgångspunkten lig ger i intervjuguiden men att intressanta teman kan fångas upp med hjälp av följdfrågor (Bryman 2011:41). Andra fördelar är möjligheten i borttagandet av vissa frågor eller ändringar i frågeordningen be roende på intervjusituationen (ibid s.41). En begränsning med den kvalitativa intervjumetoden är tidsaspekten eftersom transkribering resulterar i ett stort datamaterial som är komplicerat att analysera (ibid 2011). Den insamlade kvalitativa datan kan ha olika innebörd beroende på individen som tolkar den (ibid 2011). Studien handlar om att ta reda på hur informanterna uppfattar den sociala verklighet de befinner sig i (ibid s.41).

Eksell och Thelander (2014:78) hänvisar till en rad studier som talar om att intervjuer utförda i forskarens hemland står inför liknande problem som de intervjuer som är utförs över nationsgränsen. Kulturella skillnader som har att göra med klass, etnicitet och kön i hemlandet kan innebära liknande svårigheter att hantera såsom de kulturella skillnaderna mellan nationens kulturer (ibid s.78).

De semistrukturerade intervjufrågorna som användes i studien betyder enligt Denscombe att informanten får utveckla sina tankar och tala mer ohindrat (2000:135). Detta skapar en möjlighet för intressanta följdfrågor (ibid s.135). Det empiriska materialet samlades in via frågeställningar som utformades efter den teoretiska referensramen. Faktumet att intervjuguiden utformades i enlighet med den teoretiska referensramen förstärker möjligheten att svara på studiens syfte och frågeställningar på ett så tillfredställande sätt som möjligt. Det ger även en fördelaktig återkoppling mellan teorin och det empiriska materialet i den analytiska delen av uppsatsen. Intervjuguiden strukturerades upp enligt studiens fem faktorer vilka underlättar och ger en bättre överblick över folkbibliotekens arbete med strategisk kommunikation:

- Bibliotekets vision och mål
- Engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket
- Användarnöjdhet
- Kampanjer och utåtriktat arbete
- Sociala medier (externa och interna)

Studiens teoretiska referensram består av de fem ovanstående faktorerna som tillsammans bildar arbetet med strategisk kommunikation och lägger grunden för organisatorisk effektivitet vilket på så sätt bidrar till att nå uppsatta organisatoriska mål. Skulle ett folkbibliotek visa på ett mycket starkt deltagande i samtliga fem faktorer tyder detta på ett avancerat arbete med det strategiska kommunikationen. Ett folkbibliotek som däremot visar ett bristfälligt deltagande i alla eller flera av faktorerna visar på ett outvecklat arbete med strategisk kommunikation. Det är även intressant att analysera huruvida det är vanligare att vissa faktorer är mer utvecklade hos de utvalda folkbiblioteken för att försöka finna en förekommande tendens.

5.3 Genomförande och urval

Det aktuella urvalet i studien är enligt Bryman ett målinriktat urval som innebär att valet av informanter faller på personer som är relevanta för ämnet (2011:434). En lista över folkbibliotek i Santiago användes. Folkbiblioteken i studien valdes genom ett slumpmässigt urval men med kriteriet att folkbiblioteken skulle representera olika

kommuner i Santiago. Urvalet av folkbiblioteken påverkades av det geografiska läget. För att kunna utföra intervjuerna på plats föll valet enbart på folkbibliotek i Santiago. Detta leder till en något begränsad bild av den totala chilenska verkligheten. Däremot borde folkbiblioteken i Santiago vara väl förberedda vilket kan ses som positivt då det kan leda till att resultaten i större omfattning tillför ett större bidrag slutdiskussionen.

Den första kontakten med folkbiblioteken skedde via e-mail alternativt via telefon. Vid första kontakten med folkbiblioteken förklarades vad studien handlade om, dess syfte, intervjuns längd, konfidentialiteten och inspelningen. Efter detta steg bestämdes datum för intervjun som vid alla tillfällen ägde rum på respektive folkbibliotek. Intervjuerna varade mellan 35 till 58 minuter och spelades in med hjälp av röstmemon på mobiltelefonen. Intervjuerna transkriberades därefter för att användas som stöd när empirin analyserades. Intervjuerna utfördes mellan 14/5 – 20/5.

5.4 Etik

Varje informant har meddelats ingående kring syftet med den aktuella studien. Informanterna informerades om studiens konfidentialitet samt anonymitet både i det inledande e-mailet/telefonsamtalet samt i början av varje intervju med förväntan om att skapa ett öppet och avspänt samtalsklimat. Många informanter såg dock inte en avsaknad av anonymitet som ett problem. Individskyddskravet handlar om att individer inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning. Individskyddskravet kan konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav. Studien utgångspunkt ligger i de fyra allmäna kraven: *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet* (vetenskapsrådet):

- *”Informationskravet* ska informera de som berörs av forskningen kring forskningsuppgiftens syfte.
- *Samtyckeskravet* individerna som deltar i en undersökning har rätten att själva bestämma över sin medverkan.
- *Konfidentialitetskravet* handlar om att alla i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.
- *Nyttjandekravet* uppgifter insamlade beträffande enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.*”*

5.5 Analys

Analysen av materialet tog form genom en sammanställning av alla informanters svar för att upptäcka tendenser och olikheter. Sammanställningen delades upp efter det teoretiska ramverkets fem teman för att undersöka på vilket sätt den strategiska kommunikationen tar plats i den undersökta folkbiblioteksverksamheten. Resultat och analys presenteras tillsammans för att lättare kunna koppla analysen till sitt respektive tema.

5.6 Uppsatsens tillförlitlighet

En undersökning räknas som valid när den mäter det som forskaren hade för avsikt att mäta (Kvale och Brinkmann, 2009:264). Validiteten i undersökningen kan säkras genom att granska källorna till invaliditet (ibid s.264). Detta har skett genom en kritisk granskning av intervjufrågornas sammankoppling till studiens syfte. Validiteten har förstärkts genom att analysera studiens resultat med tidigare forskning och det teoretiska ramverket. Forskningens reliabilitet handlar om möjligheten att reproducera forskningen vid ett annat tillfälle (ibid). Det handlar om att intervjupersonen ger olika svar till olika intervjuare (ibid s.264).
Patel och Davidson menar att validitet och reliabilitet står mycket nära varandra i en kvalitativ forskningsprocess, vilket leder till att reliabilitet knappast används (2003:103). Författarna menar att en arkiverad realitet i egenskap av en intervju eller transkribering gör det lättare att återvända till materialet vid flera tillfällen, vilket gör det lättare att försäkra sig om att det som har sagts har uppfattats rätt (ibid s.100).
Efter de inspelade intervjuerna utfördes en transkribering vilket leder till en ökad validitet. Däremot är ett tillkortakommande av resultatet att tolkningen av den insamlade empirin hade kunnat tolkas på ett annat sätt av en annan person.

5.7 Begränsningar

Den mest betydande begränsningen under studiens gång var att den kvalitativa undersökningen är beskrivande men inte är möjlig att mäta. En annan begränsning är att urvalet inte är representativt vilket leder till att det inte är möjligt att göra generaliseringar av resultatet. När informanterna är få i antal kan det leda till en något begränsad syn av folkbibliotekens verklighet medan fler informanter i urvalet kan ge en mer nyanserad bild av verkligheten. Det är möjligt att folkbibliotekschefen svarar på intervjufrågorna på ett sätt för att framställa sitt bibliotek ur bästa möjliga anseende. Studie utformades med utgångspunkten att utforska huruvida utvalda delar av en strategisk kommunikation finns på plats och tillämpas av de olika folkbiblioteken. Det motiverar mitt val av att undersöka bibliotekschefernas synvinkel.

6 Beskrivning av de undersökta folkbiblioteken

I studien intervjuades bibliotekschefer vid fem folkbibliotek från fem olika kommuner runt om i Santiago. Biblioteken har benämningen A-E.

Bibliotek A firar 10 års jubileum 2016, här jobbar 79 personer varav 21 är bibliotekarier. De räknar med mellan 2000-3000 besökare per dag och ses som ett av de ledande folkbiblioteken i landet. Informanten är utbildad bibliotekarie och har arbetat på biblioteket sedan dess invigning, först som vice bibliotekschef och sedan fem års tid som bibliotekschef.

Bibliotek B har funnits i 10 år och har 15 medarbetare varav 1 är bibliotekarie. De har ungefär 150 besökare per dag. Informanten är utbildad lärare och har arbetat som bibliotekschef i 1,5 år.

Bibliotek C öppnade sitt huvudbibliotek 1963. Biblioteket består av 10 filialbibliotek med 118 antal medarbetare, varav runt 20 är bibliotekarier. Informanten är utbildad historielärare och har arbetat som bibliotekschef i två år.

Bibliotek D är det äldsta biblioteket i studien. De öppnade redan 1953. Biblioteket har 4 anställda varav 1 är bibliotekarie. Informanten är bibliotekets enda bibliotekarie och har arbetat som bibliotekschef under tio års tid.

Bibliotek E är det yngsta biblioteket i studien. De öppnade 2010. Här arbetar 7 personer varav två är bibliotekarier. Informanten är utbildad bibliotekarie och har arbetat som bibliotekschef i fyra år.

7 Studiens resultat och analys

Här presenteras resultatet och analysen från den insamlade empirin. Den insamlade empirin anknyts till de fem faktorerna i det teoretiska ramverket som därför utgör strukturen för studiens analys. Intervjufrågorna används för att systematiskt och överskådligt bilda en tolkning av informanternas svar i varje fråga. Denna struktur underlättar sammanställningen vid analysens bearbetning. Intervjufrågorna utformades genom studiens forskningsfrågor vilket innebär att den insamlade empirin analyseras utifrån intervjufrågorna. Genom att förena informanternas svar på en fråga var utsikten att en överblick av varje tema skulle möjliggöras på ett tydligt sätt. Studiens resultat och analys presenteras tillsammans för att ge en bättre översikt över den insamlade empirin.

7.1 Bibliotekets vision och mål

7.1.1 Resultat

Har biblioteket definierat en vision?

När det gäller vision är det något som alla bibliotek räknar med, även om graden av medvetenhet och tillämpning som informanterna visar kring visionen är varierande. Här visar tre av fem informanter direkt kännedom om och beskriver visionen. Däremot talar de övriga två informanterna om sin vision men något tveksamt varav en informant ber att få göra en utskrift av den och lämna den till mig vid ett senare tillfälle.

Anser du att denna vision har varit användbar i ert dagliga arbete?

Jag tolkar det som att användbarheten av visionen i det dagliga arbetet är större om informanten kopplar denna till ett konkret exempel. Utifrån det kriteriet var det möjligt att observera att endast ett bibliotek upplevde att visionen har varit användbar i det dagliga arbetet:

> "Vår nya vision som är att öka bibliotekets antal användare har hjälpt oss mycket. Det är när vi ser nya användare som kommer till biblioteket genom de nya studiecirklarna vi anordnar som det blir tydligt att det inte var så orimligt alls att organisera dem" (Intervju B, 2015).

En annan informant talar om hur visionen reflekterar vilka de är. Medan en annan informant talar om hur det inte hade varit möjligt att veta vad de ska göra utan visionen. Jag anser att det är rimligt att ange att dessa två informanter också ser användbarheten

av visionen i bibliotekets dagliga arbete. Det innebär att jag tolkar att det finns en grad av användbarhet av visionen för de olika informanterna. Utifrån denna tolkning fann jag följaktligen att en informant såg visionen som väldigt användbar, medan två informanter såg visionen som användbar.

Vem har varit inblandad i skapandet av visionen?

Här är det endast en informant som beskriver att visionen har skapats med hjälp av medarbetarna. Informanten tillägger att visionen är baserad på medarbetarnas kunskap. En annan informant beskriver hur visionen skapades på ledningsnivå mellan chefen och vice chefen. De övriga tre informanterna representerar det vanligaste svaret som kan urskiljas närmare bestämt att visionen redan fanns när informanten började arbeta på biblioteket. Utav dessa tre informanter uttrycker en informant en inkonsekvent önskan om att bibliotekets vision ska vara tydlig för användaren. Informanten menar att det handlar om att användaren ska förstå visionen och att det ska framkomma från bibliotekets arbete. Men samtidigt menar informanten att denne inte kan berätta vad bibliotekets vision är.

Har ni satt upp några mål för bibliotekets arbete?

Här berättar informanterna hur de alla arbetar efter mål. De olika målen handlar bland annat om att:

- tilltala fler icke-användare att besöka biblioteket.
- öka bibliotekslånen.
- öka tillgängligheten för individer som inte kan besöka biblioteket.
- förbättra den upplevda kvalitén hos användare.
- genom att arbetet med stödjandet av läsning nå ut med till fler användare.

Är dessa mål mätbara?

Alla informanter svarar att deras uppsatta mål är mätbara. En informant talar om hur de arbetar efter olika indikatorer såsom enkäter som mäter användarnöjdhet, där de hoppas att 80 % av användarna svarar positivt. Informanten tillägger att användarnöjdheten är det viktigaste målet de har eftersom bibliotekslånen och biblioteksbesöken kan variera på grund av olika anledningar. Informanten nämner hur de numera befinner sig på ett konstant nummer av besökare efter ständiga ökningar under åtta års tid. Slutligen talar informanten om att en potentiell risk med att ständigt öka besökare är att det kan leda till ett mindre utbud av litteratur. Informanten menar att detta i sin tur skulle kunna resultera i att besökaren upplever en försämrad servicekvalitet.

Finns det något som fungerar som drivkraft för att bibliotekarierna ska uppnå de uppsatta målen i biblioteket?

Här svarar två informanter att lönetillägg fungerar som drivkraft för medarbetarna. De tre övriga biblioteken representerar det vanligaste svaret som är att medarbetarna känner drivkraft från olika icke monetära faktorer. Dessa faktorer är välbefinnande, engagemang och deltagande. En av dessa tre informanter menar att drivkraft inte bör komma från monetära ersättningar utan tror istället att det finns andra faktorer som fungerar bättre. Det kan handla om möjligheten för medarbetaren att göra karriär inom

organisationen. Det kan även handla om att ledningen beviljar möjligheten att gå hem tidigare från jobbet eller ger ledighet på medarbetarens födelsedag. En annan informant säger att det ger en tillfredställelse hos medarbetare när de vet att ledningen bryr sig om dem. Informanten tillägger att ett uppskattat initiativ är vilorummet som installerades för att medarbetarna skulle ha möjlighet att vila upp sig ett par gånger under ett arbetsskift. Slutligen menar en informant att det är möjligt att skapa drivkraft i form av att uppmuntra medarbetarna att arbeta med något som ger dem inspiration:

> ”Det finns möjlighet för dem (medarbetarna) att göra saker de tycker om på biblioteket. Det finns en tjej som jobbar här som satte igång en teaterkurs. Hon älskar barn, så hon startade en teaterkurs för barn. De möjligheter som vi erbjuder är att skapa utrymme för de anställda som har att göra med arbete på biblioteket men även med deras kreativitet och personliga intressen”
>
> (Intervju E, 2015).

7.1.2 Analys

Visionen är något som alla bibliotek räknar med. Här är det möjligt att urskilja att flera informanter känner en klarhet kring sin vision. Det förekommer även tveksamhet kring vilken bibliotekets vision är. Två informanter berättar att de inte kan visionen utan till. Jag betraktar att en tveksamhet hos informanterna kring vilken visionen är kan med stor sannolikhet innebära att visionen inte uppfattas av medarbetarna. Det kan även innebära att visionen med andra ord inte fyller någon större funktion för biblioteket. Att informanterna i studien är bibliotekschefer förstärker tidigare påstående. Jag menar att det är en svårighet för medarbetarna att förstå och bli delaktiga i bibliotekets vision om inte ledningen själva tror på samt står bakom visionen.
När det handlar om användbarheten av visionen i bibliotekets dagliga arbete är det endast ett bibliotek som bekräftar detta på ett tydligt sätt. Jag återgår till mitt teoretiska ramverk som markerar att en vision ska översättas till handling för att kunna förverkligas. Utifrån detta synsätt anser jag att endast ett bibliotek i urvalet uttrycker att visionen har varit användbar i deras dagliga arbete.

När det handlar om hur visionen har skapats är det möjligt att observera en stor spridning hos de olika informanterna. Skapandet av visionen har skett både i grupp mellan alla medarbetare eller hos ledningen. En informant beskriver hur medarbetarna har varit med och skapat visionen. Detta leder till att ett starkare engagemang formas då en sådan vision också reflekterar medarbetarnas personliga värderingar och visioner. Den största gruppen som består av tre informanter har inte varit med och skapat visionen utan använder sig av en vision som redan fanns när de började arbeta på biblioteket.

Angående mätbara målsättningar är det något som alla informanter bekräftar att de har. Målsättningarna är blandade, men två informanter talar om hur de relativt nyligen har börjat tilltala en större publik genom nya studiecirklar. En informant menar att studiecirklarna är en möjlighet för biblioteket att förnya sig och på så sätt kunna vända sig till en helt ny publik. En annan informant motiverar i samband med mätbara målsättningar att en ständig ökning av besökare skulle kunna innebära en potentiell risk att besökaren upplever en försämrad servicekvalitet. Jag ifrågasätter detta påstående eftersom att en ökning av besökare har en positiv innebörd för biblioteket. Jag anser att

bibliotekschefens svar kan i detta fall fungera som sätt att försvara den egna organisationen.

Den sista frågan berör huruvida det finns något som driver biblioteksspersonalen att nå de uppsatta målen. Frågan ställs för att medarbetare som har mål att sträva efter blir mer motiverade att uppfylla de individuella och organisatoriska målen. Den vanligaste drivkraften kommer från faktorer som har med välbefinnande, engagemang och deltagande i organisationens program och aktiviteter och representeras av tre informanter. Tätt därefter representerar de övriga två biblioteken monetära drivkrafter. De vanligaste drivkrafterna är möjligheten att göra karriär inom biblioteket, beviljad ledighet och stöd i skapandet och verkställandet av aktiviteter inom biblioteket. Vidare beskriver bibliotekscheferna att dessa drivkrafter har inrättats för att motivera biblioteksspersonalen på teamnivå och inte på individnivå.

7.2 Engagerade och medvetna medarbetare som kommunicerar varumärket

7.2.1 Resultat

Vilka egenskaper anser du är viktiga vid nyanställning av medarbetare?

En informant talar om hur deras anställningsprocess går till och skickar mig sedan en utförligare beskrivning på vilka egenskaper och färdigheter som de söker hos en ny medarbetare. Några av egenskaperna är; proaktivitet, säkerhet, pålitlighet, engagemang gentemot organisationen. En annan informant talar om att de letar efter en individ som är serviceinriktad, proaktiv, lättsam och professionell. En tredje informant är inne på samma spår som den tidigare informanten i och med att de letar efter en person som är serviceinriktad och empatisk. Inforanten understryker att kundservice är centralt. De två övriga informanterna har en annan synvinkel. Den ena informanten menar att lönenivån de erbjuder är relativt låg vilket innebär att den profil de söker blir mestadels studenter. Informanten menar fortsättningsvis att de inte sätter fokus på specifika egenskaper. Den andra informanten talar om att denne skulle föredra att anställa en trevlig person som är duktig och hängiven om det fanns möjlighet till det. Informanten talar vidare om hur nya medarbetare inte väljs ut av biblioteket utan att dessa väljs ut av kommunen:

”Ingen frågar angående mina krav vid anställning av en ny medarbetare. En person skickas istället till mig och det kan exempelvis handla om en person som ska omplaceras” (Intervju D, 2015).

Vi diskuterar medarbetarnas åsikter vid våra gruppmöten och de vet att min dörr alltid står öppen säger en informant. Informanten fyller i att det finns en öppen kommunikation mellan medarbetarna och ledningen som berör både positiva och negativa kommentarer. Samma informant tillägger slutligen att de använder sig av en utvärderingsprocess i slutet av året där medarbetaren utvärderar sig själv och sin chef. Här utvärderas bland annat punktlighet, personligt framträdande och proaktivitet. För en medarbetare som uppnår höga poäng innebär det en bonus i form av monetär ersättning. Två informanter berättar att de håller veckomöten respektive månadsmöten där medarbetarna har möjlighet att diskutera diverse teman. En informant menar att det är något som skulle kunna förbättras. Slutligen beskriver den sista informanten att de ordnar aktiviteter utanför arbetet där

medarbetarna bland annat får öva sig i gruppträning och detta mäter vilken typ av stämning som finns i arbetslaget. Informanten berättar avslutningsvis att de också utvärderar arbetssituationen på ytterligare ett sätt:

> ”Alla arbetar någon gång i kundtjänst, även jag. Det ger kunskap om medarbetarna och kunden” (Intervju A, 2015).

Vad anser du att ni i ledningen kan göra för att medarbetarna ska känna ett engagemang för sitt arbete?

När det gäller denna fråga skiljer sig informanterna åt väsentligt. En informant anser att lönerna bör förbättras. Samma informant betraktar att engagemanget för arbetet hänger ihop med möjligheten för medarbetarna att anta en högre tjänst i biblioteket. En annan informant talar om hur kommunen utvärderar medarbetarna och säger att en utvärdering som resulterar i höga betyg får medarbetarna att känna engagemang. En annan informant tror att ledningen bör lyssna på sina medarbetare och få dem att känna sig viktiga för biblioteket genom att integrera deras idéer och projekt i bibliotekets att-göra-lista. Slutligen tror en informant att det är viktigt att medarbetaren tycker om sitt arbete. Informanten tror inte att det finns något som ledningen kan göra om medarbetaren inte känner sig nöjd med sin sysselsättning.

Vad tror du att det kan betyda för ett bibliotek att medarbetare känner sig motiverade i sitt arbete?

> ”Det avspeglas i allt. I användarna, huruvida användarna närmar sig biblioteket och en ökning av statistiken. Från en positiv synvinkel innebär det ett mervärde för biblioteket. När medarbetarna är nöjda fungerar allt bättre” (Intervju E, 2015).

Denna informant får medhåll av en annan informant som menar att motiverade medarbetare innebär att biblioteket kan leverera servicekvalitet.
Det är grundläggande att en medarbetare känner sig motiverad i sitt arbete menar två informanter. En av dessa informanter menar att biblioteket fungerar bättre med nöjda medarbetare. Ett folkbibliotek bör ha en öppenhet där de anställda är medvetna om vad deras arbete innebär menar en annan informant.

Tror du att bibliotekspersonalen är medveten om vad deras arbetsinsatser betyder för biblioteksverksamheten i sin helhet?

Här säger alla informanter att de instämmer, men till olika grad. En informant menar att det är svårt att räkna med att 100 % av medarbetarna känner medvetenhet om vad deras arbetsinsatser innebär för biblioteksverksamheten i sin helhet. En annan informant menar att alla medarbetare har detta helt klart för sig. En annan informant hänvisar till att det är sällsynt att medarbetare lämnar sitt arbete och menar att det är ett tecken på att bibliotekspersonalen vet vad deras arbetsinsats betyder. Att det finns personer som har arbetat på biblioteket i 40 år utan ett intresse att byta arbete tycker en annan informant speglar medarbetarnas motivation inför sitt arbete. En annan informant tycker sig se att en stor del av medarbetarna är medvetna om vad deras arbete kan ha för effekt på biblioteksanvändarna. Veckomötena med bibliotekspersonalen är ett bra tillfälle att göra dem medvetna om vilken roll de

fyller. Avslutningsvis talar en informant om hur medarbetarna blev mer involverade när biblioteket förändrades från ”tyst” till ”livligt”:

”Vi upptäckte att vi hade salar fulla av böcker, men vi hade inte så många användare som vi ville ha. Investeringen som vi gjorde stämde inte överens med mängden utlånade böcker och mängden användare. När jag tog mig an biblioteket började varje anställd att planera hur en större publik skulle lockas till biblioteket” (Intervju B, 2015).

7.2.2 Analys

Medarbetaren spelar en huvudroll för att varumärket ska kunna framställas som trovärdigt hos kunden. En medarbetare som känner sig delaktig och engagerad i organisationen kan sprida vidare organisationens värden på ett trovärdigare sätt (Harkness 1999:88-89). Med anledning av föregående teori ville jag undersöka om biblioteken väljer medarbetare som har större tendens att känna engagemang för organisationen och i vilken utsträckning. Här har jag valt att analysera dessa två frågor jämsides:

- *Vilka egenskaper anser du är viktiga vid nyanställning av medarbetare?*
- *Vad tror du att det kan betyda för ett bibliotek att medarbetare känner sig motiverade i sitt arbete?*

Jag vill med den första frågan undersöka hur många bibliotek som fokuserar på att anställa medarbetare som visar ett engagemang gentemot organisationen. Jag vill sedan ställa den andra frågan för att få en förståelse i vad en engagerad medarbetare har för betydelse för biblioteken.

Två informanter talar specifikt om hur engagemang prioriteras i första frågan som handlar om vilka egenskaper som anses viktiga vid nyanställning av medarbetare. Tre informanter framhäver att serviceinriktade individer är att föredra. En informant talar om att de får dra ned förväntningarna kring medarbetarnas egenskaper på grund av den låga lönen som mestadels lockar studenter. Vid frågan vad det kan betyda för ett bibliotek att medarbetare känner sig motiverade i sitt arbete säger tre informanter att det är grundläggande. En av dessa säger att det avspeglar sig i allt biblioteket gör. Det visar att svaret är relativt konsekvent.

En hög grad av medverkan i aktiviteter relaterade till arbetet är en faktor som främjar engagemang hos medarbetare. När medarbetare känner en delaktighet i organisationen och dess processer kan de sprida organisationens värden på ett trovärdigare sätt till kunden (Harkness 1999:98) Här talar tre informanter om hur medarbetare uppmuntras till att komma med idéer till projekt och aktiviteter och slutligen verkställa dem. Det är positivt att medarbetaren får samverka i arbetsrelaterade faktorer, både för organisationen och medarbetaren.

Jag kommer återigen att ställa två frågor jämsides för att försöka få ökad förståelse:

Vad anser du att ni i ledningen kan göra för att medarbetarna ska känna ett engagemang för sitt arbete?

Tror du att bibliotekspersonalen är medveten om vad deras arbetsinsatser betyder för biblioteksverksamheten i sin helhet?

Jag anser att dessa två frågor hänger ihop, eftersom en engagerad medarbetare har lättare att ta till sig och förstå helhetsbilden av organisationen denne befinner sig i (Senge 1990).

En informant som arbetar på ett större bibliotek antyder här i första frågan kring *vad ledningen kan göra för att medarbetarna ska känna engagemang* att deras låga lönenivåer bidrar till att möjligheten att välja passande medarbetare försvåras. Informanten bekräftar att det är svårt att räkna med att 100 % av medarbetarna är medvetna om vad deras arbetsinsatser betyder (i den andra frågan kring *om bibliotekspersonalen är medveten om vad deras arbetsinsatser betyder för biblioteksverksamheten).*
En annan informant som arbetar på ett mindre bibliotek menar i den första frågan att det är svårt för ledningen att erbjuda något om medarbetarna inte är nöjda i sitt arbete. Informanten säger att det är viktigt att ledningen är lyhörda gentemot sina medarbetare. Slutligen menar informanten att en chef måste bjuda in medarbetare till ett öppet samtal för att ta reda på medarbetarnas behov.
Jag anser att det är rimligt att dra slutsatsen att resurserna vid biblioteken spelar roll. Ett bibliotek som inte handplockar rätt personal eller har svårigheter att få rätt personal att intressera sig av organisationen på grund av en låg lönenivå kan med större sannolikhet få bekymmer att finna engagerad personal.

7.3 Användarnöjdhet

7.3.1 Resultat

Vem är den typiska biblioteksanvändaren?

På denna fråga beskrev alla informanter vilken deras typiska biblioteksanvändare är, mer eller mindre detaljerat. Flera informanter beskriver att de har flera typer av biblioteksanvändare.

Hur tror du att ni kan lära känna användaren bättre och ta reda på vilka intressen de har?

Här består det mest frekventa svaret från tre informanter att de använder enkätundersökningar av olika slag. En informant svarar att det alltid ingår det en enkätundersökning där användaren kan utvärdera hur de upplevde aktiviteten:

> ”Vi utför enkätundersökningar med tät frekvens. Dessa utförs på alla aktivitet vi har. Undersökningen tillåter oss att komma åt användarens intressen och behov” (Intervju A, 2015).

En annan informant talar om att de arbetar med en liknande utvärdering som användarna får fylla i när de deltar i studiecirklar och kurser. Föregående informant berättar att det vanligaste sättet att lära känna användaren är genom direkta samtal. En annan informant berättar att de utför en årlig enkätundersökning för att ta reda på användarens tillfredsställelse.

Vad betyder användaren för biblioteket?

Här menar informanterna att användaren är allt för biblioteket. Det är ett entydigt svar på denna fråga. En informant säger att bibliotekets tjänster och aktiviteter måste planeras utifrån användarens perspektiv för att få största relevans. En informant understryker att användaren finansierar biblioteket. Informanten menar att användaren som också är ägare kan därför ha höga förväntningar på biblioteket.

Vad betyder en nöjd användare för biblioteket?

En nöjd användare betyder en bedrift och ett bra utfört arbete för fyra informanter. Den femte informanten talar om hur en nöjd användare är lojal och engagerad i biblioteket.

Kan användaren välja böcker som de är intresserade av att läsa i biblioteket?

Alla informanter svarar ja på frågan. En informant svarar att det räcker med att en användare ber om en bok som finns tillgänglig på marknaden för att biblioteket ska beställa den. Biblioteket köper böcker om det är fler än 15 användare som har bett om samma bok menar en annan informant. På ett annat bibliotek vill informanten undvika att köpa in böcker som användare ber om in i det längsta om informantens bedömning är att boken har en låg litterär kvalitet.

Tror du att ni i ledningen påminner medarbetarna om hur viktig användaren är för biblioteket? Om ja skulle du kunna berätta om detta arbete?

Här är det möjligt att avläsa att biblioteken tillämpar olika arbetssätt. Det vanligaste synsättet representeras av tre informanter som menar att de inte har behövt förstärka vikten av användaren för sina medarbetare. Utav dessa menar en informant att medarbetarna har lång erfarenhet av arbetet och är mycket service inriktade. En annan informant menar att det inte finns något protokoll utan att det hela sker genom kontakten med användaren. Den tredje informanten tror att det är något som varje medarbetare är medveten om:

> ”Jag kan inte nämna någon mekanism som används, men jag är säker på att alla är medvetna om att det är så” (Intervju C, 2015).

Endast en informant menar att all kompetensutveckling är skapad med tanke på användaren. Informanten ger exemplet om hur 15 medarbetare kompetensutvecklades att lära sig teckenspråk för att kunna kommunicera med bibliotekets döva användare.

7.3.2 Analys

Frågan om bibliotekets typiska användare visar huruvida informanterna är insatta i vilka användare som besöker biblioteket. Här finns det en medvetenhet kring vem den vanligaste användaren är och i några fall en väl detaljerad beskrivning.

För att ta reda på huruvida biblioteken sätter kunden i fokus och observerar dennes behov och önskemål ställdes två frågor:

- *Hur tror du att ni kan lära känna användaren bättre och ta reda på vilka intressen de har?*
- *Vad betyder användaren för biblioteket?*

Här är det möjligt att avläsa att den största delen av informanterna tar reda på vad användaren tycker genom skriftliga enkätundersökningar. Det kan även ske genom samtal med användaren. En informant använder sig av en årlig enkätundersökning för att mäta kundens tillfredställelse, vilket jag anser kan leda till något begränsade resultat. Kundundersökningen skulle med fördel kunna utföras mer kontinuerligt för att bidra till en snabbare reaktion inför eventuella problem som kunden upplever. Ett sätt att förbättra användarnöjdheten handlar om hur organisationen hanterar användarens förväntningar vilket gör det essentiellt att först ta reda på vad användaren förväntar sig. Alla informanterna meddelar att användaren betyder allt för biblioteket, men på frågan hur de kan lära känna användaren bättre och ta reda på vilka intressen de har finner jag endast ett bibliotek som gör konstanta undersökningar för att ta reda på hur användaren upplevde biblioteksbesöket. Min tolkning är att det finns en tydlig ambition kring att sätta användaren i centrum men att det fortfarande saknas mekanismer för att nå denna önskan i det dagliga arbetet.

På frågan vad en nöjd användare innebär svarade flera informanter att det är en bedrift och ett lyckat arbete. Ingen informant pratade om en nöjd användare som en tänkbar ambassadör för biblioteket, som en möjlighet att skapa en trovärdig kommunikation i form av word-of-mouth. Huruvida användaren kan välja böcker som för närvarande saknas på biblioteket ger en insikt i hur biblioteken prioriterar användarens behov. Alla bibliotek svarar ja på denna fråga, det går dock att urskilja ett bibliotek som inhandlar böcker om en enda användare visar intresse. De övriga biblioteken har ett mer återhållsamt förhållningssätt kring inköp där resurser spelar in.

Den sista frågan angående användarnöjdhet (*Tror du att ni i ledningen påminner medarbetarna om hur viktig användaren är för biblioteket?)* visar på hur ledningen prioriterar användarens betydelse för biblioteket. Jag tolkar det som att en hög prioritering innebär att ledningen använder sig av mekanismer för att förstärka användarens betydelse hos de anställda. Enligt detta mått är det två bibliotek i urvalet som prioriterar detta ämne högt. En informant berättar att all kompetensutveckling formas med användaren i åtanke. Den andra informanten som prioriterar ämnet högt, anordnar veckomöten där ledningen och medarbetarna tar upp aktuella frågor.
De övriga tre biblioteken ger ämnet en lägre prioritet. Dessa bibliotek har i större grad ett informellt arbetssätt. De menar att de anställda redan vet hur viktig användaren är för biblioteket. I urvalet är det möjligt att se att det är vanligare att det saknas ett förtydligande från ledningens håll som förstärker användarens betydelse för biblioteket.

7.4 Kampanjer och utåtriktat arbete

7.4.1 Resultat

Har ni arbetat via terräng med att försöka ta läsningen och böcker till platser där läsare/potentiella läsare/biblioteksanvändare befinner sig?

Vid utvärderingen av svaren går det att urskilja att fyra bibliotek arbetar med att ta läsningen utanför biblioteket till läsare/potentiella läsare/biblioteksanvändare. Av

dessa fyra bibliotek talar tre om ett enstaka projekt. Den fjärde informanten nämner att de arbetar med främjande av läsning i stor utsträckning. Ett bibliotek arbetar inte med utåtriktat arbete eftersom de försöker få personer att komma till biblioteket i första hand.

För ni idag något samarbete med andra institutioner för att främja läsningen i samhället?

Här nämner tre bibliotek att de har arbetar med flera institutioner för att främja läsningen utanför biblioteket. En av dessa informanter talar om samarbete med skolor, barnsjukhus, psykiatriska sjukhus och fängelse. Informanten talar om ett nytt projekt som kommer att verkställas inom kort. Projektet handlar om att biblioteket närmar sig nyblivna mammor och gravida via läkarbesök. Två av tre bibliotek arbetar med skolor och utför även samarbete med universitet.
De övriga två biblioteken arbetar inte med att främja läsningen med andra institutioner. En av dessa informanter anser att det är en roll som passar de privata skolorna i kommunen bättre än biblioteket. Informanten berättar att de privata skolorna har goda resurser för att kunna främja läsningen i samhället.

7.4.2 Analys

Den första frågan (*Har ni arbetat via terräng med att försöka ta läsningen och böcker till platser där läsare/potentiella läsare/biblioteksanvändare befinner sig?)* ger en bild av bibliotekens arbete med kampanjer. Svaren tyder på att endast ett bibliotek har en omfattande verksamhet utanför det egna biblioteket. Ett bibliotek räknar inte med utåtriktat arbete och tre bibliotek har en måttligt utåtriktad verksamhet. Slutsatsen blir att endast ett bibliotek i urvalet sysslar med ett vidsträckt arbete för att ta läsningen till användaren. Detta innebär att endast ett bibliotek talar om att verksamheten finns och förklarar vad som är bra med verksamheten ur ett intressentperspektiv (Eliasson och Jansson 2011:34).

Den andra frågan (*För ni idag något samarbete med andra institutioner för att främja läsningen i samhället?)* visar att tre bibliotek för omfattande samarbeten med andra institutioner för att på så sätt kommunicera till publiken vad de kan ha för nytta av biblioteket. Två bibliotek i urvalet räknar inte med detta samarbete. Detta innebär att mer än hälften av biblioteken prioriterar samarbetet som ett sätt att nå ut till fler användare.

7.5 Sociala medier

7.5.1 Resultat

Använder ni er av sociala medier?

Tre bibliotek använder sig av sociala medier. Ett bibliotek kan inte sköta sina egna sociala medier på grund av kommunens formella regler måste de kommunicera med användare via kommunens egen hemsida. Den femte informanten visar en rädsla för att sociala medier skulle kunna skada bibliotekets image.

Vilka är dessa?

Av alla tre bibliotek som använder sociala medier har samtliga ett Facebook konto. Två av biblioteken har även Twitter och Instagram. Ett bibliotek har Youtube medan ett annat använder sig av Newsletters.

Hur länge har ni arbetat med sociala medier?

Ett bibliotek har arbetat med sociala medier sedan 2007, medan de övriga två biblioteken har använt sociala medier sedan 2012.

Har ni sett några positiva respektive negativa aspekter?

Ingen av informanterna har märkt av några negativa aspekter från användandet av de sociala medierna. En informant menar att:

> ”Samspelet och kommunikationen som vi skapar i realtid är mycket kraftfullt och mycket positivt” (Intervju C, 2015).

Har ni någon som är ansvarig för arbetet med sociala medier?

En informant har 4 personer som arbetar med de sociala medierna. En annan informant har ett team på 3 personer som arbetar med sociala medier. Den tredje informanten berättar att denne själv är ansvarig för de sociala medierna.

Använder ni er av något verktyg där medarbetarna kan kommunicera/byta erfarenheter skriftligen online (ex forum, intranät etc.)?

En informant berättar att de använder sig av ett chattverktyg där de kommunicerar informellt sett och att de formella samtalen sker via e-mail. De övriga fyra informanterna talar om att kommunikationen sköts genom samtal öga-mot-öga. Av dessa fyra informanterna håller alla med om att det finns många möjligheter att samtala via exempelvis veckomötena. Ett annat exempel som en informant talar om är medarbetarnas vilorum på biblioteket, där det utbyts samtal mellan medarbetare.

7.5.2 Analys

Biblioteksurvalet visar ett relativt högt deltagande i de externa sociala medierna, men det är endast två bibliotek som är mycket aktiva och har anställda som sköter de olika kanalerna. En tredje informant visar stort intresse av de sociala medierna men som ett resultat av kommunens regler och riktlinjer så är det inte möjligt för biblioteket att operera sina egna sociala mediekanaler.
Det finns många fördelar med ett socialt medieanvändande om organisationen använder dessa på ett strategiskt medvetet sätt. De sociala medierna kan om de används på rätt sätt och utformas efter kunden och dennes intressen hjälpa organisationen att nå ut till fler användare och potentiella användare samt stärka relationerna.

När det gäller de interna sociala kommunikationskanalerna så är det endast ett bibliotek som använder sig av ett chattverktyg för kommunikationen mellan

medarbetare. En annan informant talar om att biblioteket hade ett intranät installerat som slutligen lades ned för att det användes för sällan.
Bibliotekscheferna verkar föredra att kommunicera med medarbetarna genom öga-mot-öga samtal. Antingen genom formella möten som sker med mer eller mindre mellanrum eller genom informella möten. Heide et. al (2012) menar att användandet av interna sociala medier inte är automatiskt och bör uppmuntras och belönas. I det fallet där intranätet hade lagts ned berättade informanten att biblioteket hade haft en omröstning och därefter beslutat att lägga ned intranätet. I det här biblioteksfallet kan det tänkas att det finns en bra kommunikation mellan medarbetare som resulterade i att intranätet blev överflödigt. Det kunde kanske med fördel ha fått en uppbackning från ledningen. Det är dock svårt att fastställa utan att först ha identifierat orsaken. Det är mer angeläget att ledningen fokuserar kring att underlätta utformandet av en kommunikation som ska leda till handling hos medarbetarna (Heide 2012:242).

8 Diskussion och slutsatser

Beträffande den *första frågeställningen* i den aktuella studien är det möjligt att notera att strategisk kommunikation finns på plats hos folkbiblioteken både på ett internt och externt plan. Men det saknas i allmänhet planering kring kommunikationsinsatser vilket ger plats för förbättring av arbetet med den strategiska kommunikationen. Folkbiblioteken har i det stora hela en ambition att arbeta med strategisk kommunikation för att bidra till den egna organisationens effektivitet. Men på sina ställen saknas det ett verkligt åtagande för att arbetet med strategisk kommunikation ska genomsyra hela organisationen.
Det empiriska materialet visar att visionen är skapad i gemensamhet mellan ledning och medarbetare vid endast ett folkbibliotek i urvalet. Detta bekräftar att i det stora hela fungerar visionen inte effektivt i linje med vad Heide et al (2012:147) nämner eftersom en vision ska vara förstådd och skapad i gemensamhet för att fungera effektivt. Vidare talar Heide et al (2012:150) att en vision måste vara möjlig att följa i praktiken och för att kunna förverkligas måste den omsättas till handling. Detta innebär att visionen i biblioteksurvalet inte är väldigt användbar eftersom de flesta bibliotekschefer använder visionen som fanns tillgänglig när de tilträdde biblioteket och därmed saknar de insikt om visionens verkliga betydelse i det dagliga arbetet.

Det är möjligt att iaktta att den externa kommunikationen med användaren prioriteras hos folkbiblioteken. Det nämns att det är relativt vanligt att det förekommer samtal och enkätundersökningar med användaren för att ta reda på aktuella intressen och behov. Genom att ta reda på vad användaren förväntar sig kan folkbiblioteken hantera dennes förväntningar och på så vis förbättra användarnöjdheten. Det överensstämmer med vad Berry (2002:42) poängterar som en viktig punkt därför att dagens situation innebär att fler krav ställs på att biblioteket ska kunna svara på kundens och omgivningens föränderliga behov. Kunden är på många sätt alltmer en medproducent av upplevelser (Casey och Savastinuk 2006, Falkheimer och Heide 2011). Detta innebär att organisationens erbjudande bör involvera kunden på ett aktivt sätt (ibid s.289).
Folkbiblioteken i urvalet menar att användaren är en mycket central del för dem men jag fann en avsaknad i att biblioteken betraktar en nöjd användare som en möjlighet till en positiv *word-of-mouth aktivitet*. *Word-of-mouth* är en mycket önskvärd effekt eftersom denna typ av kommunikation är väldigt trovärdig för att den kommer från en

oberoende och pålitlig källa enligt Terblanche (2011:23). Wangenheim och Bayón (2007:246) beskriver hur användarnöjdheten innebär en positiv inverkan på *word-of-mouth* utvecklingen som i sin tur påverkar förvärvet av nya användare. I linje med Wangenheim och Bayón (2007:233,246) är det möjligt att dra slutsatsen att det finns en frånvaro i folkbibliotekens arbete med att förvärva nya användare och skapandet av långvariga användare vilket slutligen resulterar till en organisations framgång (ibid s.233).

När det gäller medverkan i de externa *sociala medierna* är det vanligare att folkbiblioteken deltar än att de inte gör det. Det är också möjligt att iaktta att det är vanligt att medverkandet inte håller en hög planeringsnivå. Detta på grund av att endast två folkbibliotek räknar med utbildad personal som uteslutande ansvarar för de sociala mediekanalerna. Detta visar att det finns utrymme för framsteg i form av ökad planering och närvaro i de sociala medierna. De sociala medierna bygger samhörighet och utsikt till en tvåvägskommunikation som ger organisationer en effektivt möjlighet att ta emot kundernas feedback kring deras förväntningar på produkter och tjänster (Chou 2014:128). Det ger med andra ord organisationer möjligheten att svara på och uppfylla kundernas behov (ibid s.128). Genom att lyssna på kunden kan organisationen få tillgång till värdefull kundkännedom (Kaplan et al 2010:66). I linje med Chou (2014) och Kaplan et al (2010) är det möjligt att iaktta att folkbibliotekens svaga medverkan i de externa sociala medierna innebär att de går miste om vad användaren förväntar sig och därmed värdefull kännedom om användaren.

Studiens andra frågeställning handlar om hur medvetenheten yttrar sig hos de intervjuade bibliotekscheferna kring medarbetares betydelse för att kommunikationen med biblioteksanvändaren ska fungera väl. Den kompetens och de kunskaper som de anställda äger värderas allt högre eftersom dessa knyts till en organisations värdeskapande (Thorsvik et al s.222). Det innebär att det har blivit allt viktigare att motivera, utveckla och bibehålla medarbetarnas kompetens (ibid s.222). Även Ellström talar om relevansen av att ge medarbetare möjlighet att växa och utvecklas både som individer och i sin yrkesroll, det är ur detta perspektiv som arbetsplatslärande och satsningar på kompetensutveckling kan vara betydande för organisationen (2012:4). Organisationer står inför utmaningen att motivera och skapa engagemang och lojalitet hos medarbetarna (ibid s.4). I denna frågan är det möjligt att notera att det finns en relativt stark medvetenhet hos de chilenska folkbiblioteken. Flera folkbibliotek prioriterar att bibliotekspersonalen kompetensutvecklas och känner motivation i sitt arbete. Detta bekräftar att folkbiblioteken anser att det är viktigt att motivera, utveckla och bibehålla medarbetarnas kompetens enligt Thorsvik et al (2008:222). Motiveringen hos medarbetarna skapas vid tillfällen där de medverkar i beslutsfattande och utförandet av olika aktiviteter som exempelvis studiecirklar. De motiverade medarbetarna visar en starkare lojalitet inför den egna organisationen vilket resulterar i en öppnare dialog med användaren. Detta ligger i linje med Harkness (1999:99) konstaterande att engagerade medarbetare sprider vidare organisationens budskap på ett trovärdigt sätt till användaren och därmed innebär en viktig drivkraft för den organisatoriska framgång.

Vid frågan om ledningen har satt upp diverse drivkrafter för att medarbetarna ska uppnå målen så är svaret generellt sett positivt hos folkbiblioteken. Medarbetare uppmuntras att vara proaktiva och ta initiativ till att skapa och verkställa olika aktiviteter på flera folkbibliotek. När det handlar om vad ledningen tror att de kan göra för att medarbetarna ska känna ett engagemang finns det inget entydigt svar, men alla svarar

att ledningen kan påverka huruvida medarbetarna känner engagemang i biblioteket. Här är det möjligt att se att flera folkbibliotek inkluderar bibliotekspersonalen i planering, beslutsfattande och utförandet av olika aktiviteter som exempelvis studiecirklar. Däremot nämns låg lönenivå och begränsad möjlighet till nyanställning som två faktorer som hindrar folkbiblioteken i urvalet från att välja den mest passande medarbetaren. Kommunikationsklimatet verkar generellt sett vara öppet mellan ledningen och bibliotekspersonalen. Det förekommer ofta planerade möten där medarbetarna får möjlighet att tala om sin arbetssituation. Dessa kan liknas vid vad Harkness (1999:99) förespråkar som ett viktigt inslag för att mäta medarbetarnas engagemang.

Studiens tredje frågeställning berör hur de intervjuade bibliotekscheferna resonerar angående folkbibliotekets utåtriktade läsfrämjande insatser och kopplingen till eventuella samhällsvinster. Det utåtriktade arbetet som tar läsningen till platser där människor är, formar del av den strategiska kommunikationen vid folkbiblioteken. Det går att urskilja att denna typ av kommunikationskanal används hos folkbiblioteken. Det mest frekventa förhållningssättet till läskampanjer hos folkbiblioteken är att det existerar men att det inte tar upp så stor plats i verksamheten. När det handlar om att främja läsningen i samarbete med andra institutioner är det istället möjligt att urskilja att fler än hälften av folkbiblioteken prioriterar ett sådant arbete. Slutsatsen är att det är möjligt att se att utåtriktat arbete prioriteras men samtidigt finns det ett par fall där det utåtriktade läsfrämjande arbetet inte alls har hög prioritet. Det förekommer inga diskussioner i biblioteksurvalet kring kopplingen av läsfrämjande insatser och kopplingen till eventuella samhällsvinster. I urvalet finns fyra bibliotek som arbetar med att ta läsningen utanför biblioteket till läsare/potentiella läsare/biblioteksanvändare. Det innebär att ett bibliotek inte arbetar med utåtriktat arbete eftersom de försöker få personer att komma till biblioteket i första hand. Tre av de resterande fyra biblioteken arbetar med enstaka projekt. Den fjärde informanten nämner att biblioteket arbetar med främjande av läsning i stor utsträckning.

Det innebär att läsfrämjande insatser inte har en stark representativitet i urvalet. De utåtriktade läsfrämjande insatserna hos biblioteken går därför inte helt i linje med vad IFLA:s/Unescos folkbiblioteksmanifest beskriver som folkbibliotekets huvuduppdrag att tillgängliggöra bland annat läskunnighet (Bibliotekens internationella manifest 2012:12). I dagsläget arbetar folkbiblioteken i urvalet med att främja läsning. Däremot är det utåtriktade arbetet med läsfrämjande insatser inte välutvecklat i nuläget vilket lägger grunden för tolkningen att det finns möjlighet för folkbiblioteken att förbättra tillgängligheten och spridandet av läskunnighet.

8.1 Förslag på fortsatt forskning

Strategisk kommunikation och folkbibliotek är något som kan beforskas ytterligare. En intressant synvinkel att utforska vidare är vilka samhällseffekter fler användare av folkbiblioteket skulle kunna innebära? Det finns ett behov kring forskning som berör kulturinstitutioners arbete med strategisk kommunikation eftersom det inte finns nuvarande studier i ämnet i Sverige (Falkheimer och Heide 2011:292). Denna studie skulle kunna breddas genom att innefatta fler respondenter samt fler metoder for att undersöka hur folkbibliotekens arbete med strategisk kommunikation kan förstärkas. Studien skulle med fördel kunna genomföras med en kvantitativ del för att komplettera

kvalitativ data. Det finns även en möjlighet att utföra studien med både bibliotekschefer och medarbetare inom folkbiblioteket för att ge en mer nyanserad bild av verkligheten. Vidare är det relevant att behandla de externa användarnas syn på folkbibliotekets kommnikationsinsatser för att undersöka området ur en annan synvinkel.

Källförteckning:

Artrong, Gary; Kotler, Philip; Parment, Anders (2013). Marknadsföring: Teori, strategi och praktik.1ed. Pearson Education.

Barker, Randolph T. & Camarata, Martin R. *(1998). The role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines, *The Journal of Business Communication*, 35 (4), 443-467.

Berry, John N, III (2002). Arizona's new model Library Journal; Nov 1, 2002; 127 (18) Library and Information Science Abstracts (LISA) s. 40

Bibliotekens internationella manifest (2012). Svenska Unescorådet, Svensk biblioteksförening 2012.

Bibliotek 2011. *Kungliga biblioteket* (2012).

Björkman, Peter (2014). Folkbibliotekens uppdrag med avseende på litteracitet och flerspråkighet hos kortutbildade vuxna med svenska som andraspråk. Högskolan i Borås: Institutionen Biblioteks- och informationsvetenskap

Bryman, Alan Samhällsvetenskapliga metoder (2011). Malmö: Liber - Andra upplagan.

Carnegie, Teena A. M. och Abell, John (2009). Information, Architecture, and Hybridity: The Changing Discourse of the Public Library, *Technical Communication Quarterly*, 18:3, 242-258, DOI: 10.1080/10572250902947066

Casey, Michael E. & Savastinuk, Laura C. (2006). Library 2.0. *Library Journal*, vol. 131(14) s. 40-42.

Cerlac-Unesco (2012). Comportamiento lector y hábitos de lectura – Una comparación de resultados en algunos países de America Latina.

Chou, Chieh-Min (2014). Social Media Characteristics, Customer Relationship and Brand Equity. *Journal of Applied Business and Economics* vol. 16(1) s.128-139.

Denscombe, M. (2000). Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur.

Egelund, Niels (red.) (2012). *Northern lights on PISA 2009: focus on reading.* Köpenhamn: Nordic Council of Ministers.

Eksell, Jörgen och Thelander, Åsa (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lunds studentlitteratur

Eliasson, Anette & Jansson, Eiler (2011) *Konsten att synliggöra bibliotek: ett halländskt projekt 2009-2010*. Halmstad ; Regionbibliotek Halland.

Ellström, Per-Erik (2012). Helix Vinn Excellence Centre. Linköpings universitet.

Tillgänglig:< http://www.liu.se/helix>[2015-05-20].
Erikson, Peter (2011). Planerad kommunikation strategiskt ledningsstöd i företag och organisation. Liber.

Escobar Liquitay, Camilla; Cherie Flores, Fernández, Gómez Fariña, Romina Gómez Fariña, Romina och Soto Cabrera, Mauricio (2012). Bibliotecas Públicas: Elementos para la Formulación de una Política en Chile. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información*. 76 Septiembre. Santiago, Chile: Utem.

Falkheimer, Jesper och Heide, Mats (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Florea, Nicoleta Valentina (2014). Implementing a Model of Strategic Communication to obtain Organisational Performance. *Revista Academiei Fortelor Terestre* Nr. 3(75). S. 256-266

Flyvbjerg, Bent (2003). Fem missförstånd om fallstudieforskning . *Statsvetenskaplig Tidskrift 2003/04, årg. 106,* Nr. 3 s. 185-206.

Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *S.A.M.Advanced Management Journal, 63*(2), 15-22. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/231138472?accountid=9670

Guerra, Eva och Sepulveda, Cesar (2014). Are Committed Employees More Service Oriented? *Global Business and Organizational Excellence*. March/April.

Hallahan, Kirk , Holtzhausen, Derina Betteke vanRuler , Verčič, Dejan och Krishnamurthy, Sriramesh (2007). Defining StrategicCommunication, *International Journal of Strategic Communication,* 1:1, s. 3-35.

Harkness, James (1999),"Living and breathing the brand: The role of internal communication", *Journal of Communication Management,* Vol. 4 Iss 1 s. 87 – 94

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). Kommunikation i organisationer. Malmö: Liber.

Höglund, Lars & Wahlström, Eva (2006). *”Biblioteket, barnen och framtiden”* i Holmberg & Weibull (red.): Du stora nya värld, SOM-institutet. s 120-123.

Instinske, Sven (2011) "LibraryContainer": The Library Needs to Go Where the People are. 122-123

Jacobsen D.I. och Thorsvik J (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund : Studentlitteratur.

Jankowska, Maria Anna och Marshall, Linnea (2004.) Why Social Interaction and Good Communication in Academic Libraries Matters. *The Reference Librarian,* 40:83-84, 131-144.

Kaplan, A. M., & Michael, H. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, *53*(1), 59–68. http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kendrick, Terry (2006). Developing strategic marketing plans that really work : a toolkit for public libraries. Facet Publishing

Kotler, Philip (2012). Principles of Marketing Swedish Edition
Pearson Prentice Hall.

Kovács Reka och Borza, Anca (2012). Internal and external communication within cultural organizations. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 7(4), s. 613-630

KPMG Foundation (2006). *The Long Term Costs of Literacy Difficulties.* UK: KPMG Foundation.

Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitterratur.

La Tercera 3 April (2012) s.42.
Tillgänglig:< http://papeldigital.info/lt/2012/04/03/01/paginas/042.pdf>[2015-08-10]

Macey, William H. och Schneider Benjamin, Barbera, Karen M. och Young Scott A. (2009) Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage. Series Editor(s): Steven G. Rogelberg

Mahoney, J., Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift, i *International Journal of Strategic Communication* 5:3. 07/2011, Vol 5(3).

Malmelin, Nando (2007),"Communication capital", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12(3) s. 298 – 310.

Merisuo-Storm, Tuula (2006). ”Girls and boys like to read and write different texts.” *Scandinavian Journal of Educational Research* vol. 50(2).

Merriam, Sharan (1994) Fallstudien som forskningsmetod. Malmö: Studentlitteratur

Morales P, Zúñiga, (2005). El programa Bibliometro. Educacion y biblioteca.

Nam J och Ekinici Y (2011) Brand Equity, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction. Annals of Tourism Research Vol. 38. S.1009–1030.

Nationalencyklopedin. 1 skärmsida.
Tillgänglig:<http://www.ne.se.lib.costello.pub.hb.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/varumärke> [2015-08-13]

Nationalencyklopedin. 1 skärmsida. Tillgänglig:<
http://www.ne.se.lib.costello.pub.hb.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/lärande-organisation> [2015-08-13]

Noor Al-Deen, Hana s. och Hendricks, John Allen (eds.) (2013). Social Media and Strategic Communications. New York: Palgrave Macmillan.

Olika syn på saken (2011). Svensk biblioteksförenings rapport 2011:2. http://www.biblioteksforeningen.org/wp-content/uploads/2011/05/olikasyn.pdf

Patel R. och Davidson B (2003). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Plan Nacional de Fomento de la Lectura Lee Chile Lee (2010) *Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.* Tillgänglig:<http://www.leechilelee.cl/wp-content/uploads/2012/09/PNFLextensoweb-baja.pdf> [2015-08-08]

Ramos Curd, Enrique (2012). Bibliotecas Públicas en Chile: antecedentes, buenas prácticas y proyecciones. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información* Nº 73 (6)

Rydsjö., Kerstin & Elf, Anna-Carin (2007). *Studier av barn- och ungdomsbibliotek: en kunskapsöversikt*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.

Senge, P. (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday.

Severi, Erfan Ling, Kwek Choon och Nasermoadeli, Amir (2014) The Impacts of Electronic Word of Mouth on Brand Equity in the Context of Social Media. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9(8). S. 84-96.

SOU 2012:65. *Läsandets kultur – slutbetänkande av Litteraturutredningen*. Stockholm: Regeringskansliet.

Statens kulturråd (2015). *Med läsning som mål - Om metoder och forskning på det läsfrämjande området.* Tillgänglig:<http://www.kulturradet.se/Documents/publikationer/2015/med_lasning_som_mal.pdf > [2015-10-21].

Sveriges Riksdag, bibliotekslagen, 2 §. 2013:801 Tillgänglig:<http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/sfs_sfs-2013-801/> [2015-08-08].

Sweeney, Richard T (1994) *Leadership in the Post-Hierarchical Library.* Library Trends 43(1) s.62-94.

Söderberg, Fia (2004). *ID - på spaning efter folkbibliotekets identitet*. Fias Bokstavsbyrå.

Talpau, Alexandra (2014) Social media a new way of communicate Bulletin of the Transilvania University of Braşov- Series V: Economic Sciences • Vol. 7 (56) No. 2. S.45-52

Tao, Fangfang (2014) Customer Relationship Management based on Increasing Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science Vol. 5, (5) April.*

Terblanche, Nic S (2011). The mediating role of customer satisfaction and loyalty in predicting the word-of-mouth of supermarket customers. *Management Dynamics* Volume 20 (4). S.23-37

Tsimonis, Georgios och Dimitriadis, Sergios , (2014),"Brand strategies in social media", *Marketing Intelligence & Planning,* Vol. 32 (3) s. 328 – 344 http://dx.doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0056

Unesco Public Library Manifesto 1994:1
Tillgänglig:<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001121/112122eo.pdf>[2015-08-10]

Vera Blazevic Wafa Hammedi Ina Garnefeld Roland T. Rust Timothy Keiningham Tor W. Andreassen och Naveen Donthu Walter Carl, (2013),"Beyond traditional word-of-mouth", *Journal of Service Management*,Vol. 24 Iss 3 s. 294 – 313

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk -samhällsvetenskaplig forskning.*

Wangenheim Florian & Bayón Tomás (2007). The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. Journal of the Academy of Marketing Science Vol.35(2).

Figurer:

Figur 1. Egen figur efter Shannon och Weavers linjära modell.
Figur 2. Egen figur efter Falkheimer och Heides strategiska kommunikation och dess relation till närliggande fält.
Figur 3. Studiens teoretiska ramverk för strategisk kommunikation (egen figur).

Opublicerade källor:

Intervjuer med fem bibliotekschefer utförda mellan 2015-05-14 - 2015-05-20. Ljudupptagningar samt transkribering i författarens ägo.

Intervju A, 2015-05-14, Bibliotekschef [35 minuter]

Intervju B, 2015-05-15, Bibliotekschef [58 minuter]

Intervju C 2015-05-18, Bibliotekschef [36 minuter]

Intervju D 2015-05-18, Bibliotekschef [46 minuter]

Intervju E 2015-05-20, Bibliotekschef [49 minuter]

Bilaga: Intervjuguide

Biblioteket

1) När öppnade biblioteket?
2) Hur många arbetar i biblioteket? Hur många av dessa är bibliotekarier?
3) För ni statistik över ungefär hur många användare ni har per dag/år?
4) Har dessa siffror ökat/minskat de tre senaste åren?

Användarnöjdhet

1) Vem är den typiska biblioteksanvändaren?
2) Hur tror du att ni kan lära känna användaren bättre och ta reda på vilka intressen de har?
3) Vad betyder användaren för biblioteket?
4)Vad betyder en nöjd användare för biblioteket?
5) Tror du att ni i ledningen påminner medarbetarna om hur viktig användaren är för biblioteket? Om ja skulle du kunna berätta om detta arbete?

Engagerade medarbetare

1) Vilka egenskaper anser du är viktiga vid nyanställning av medarbetare?
2) Utvärderar ni medarbetarnas åsikter om biblioteket och deras arbetssituation?
3) Vad anser du att ni i ledningen kan göra för att medarbetarna ska känna ett engagemang för sitt arbete?
4) Vad tror du att det kan betyda för ett bibliotek att medarbetare känner sig motiverade i sitt arbete?
5) Tror du att bibliotekspersonalen är medveten om vad deras arbetsinsatser betyder för biblioteksverksamheten i sin helhet?

Vision och mål

1a) Har biblioteket definierat en vision?
1b) Anser du att denna vision har varit användbar i ert dagliga arbete?
1c) Vem har varit inblandad i skapandet av visionen?
2a) Har ni satt upp några mål för bibliotekets arbete?
2b) Är dessa mål mätbara?
2c) Finns det något som fungerar som drivkraft för att bibliotekarierna ska uppnå de uppsatta målen i biblioteket?

Kampanjer och utåtriktat arbete

1) Har ni arbetat via terräng med att försöka ta läsningen och böcker platser där läsare/potentiella läsare/biblioteksanvändare befinner sig?
2) För ni idag något samarbete med andra institutioner för att främja läsningen i samhället?

Sociala medier

1) Använder ni er av sociala medier?
2) Vilka är dessa?
3) Hur länge har ni arbetat med sociala medier?
4) Har ni sett några positiva respektive negativa aspekter?
5) Har ni någon som är ansvarig för arbetet med sociala medier?
6) Använder ni er av något verktyg där medarbetarna kan kommunicera/byta erfarenheter skriftligen online (ex forum, intranät etc)?

Konkurrenter

1) Kan ni identifiera konkurrenter till ert folkbibliotek?

Bakgrundsfrågor informant

1)Skulle du kunna berätta om din position och ditt ansvarsområde inom biblioteket?
2) Hur lång erfarenhet har du av biblioteksarbete?

Avslutning:

1) Utbildning: Tekniska eller professionella studier?
2) Skulle du vilja tillägga något?
3) Skulle det gå bra att jag kontaktar dig igen kring en eventuell komplettering av någon fråga?