

Ett följeforskningsprojekt

Strategiskt läsfräm- jande på folkbibliotek

Bibliotekshögskolan,
Högskolan i Borås:
Julia Pennlert, Maria Ringbo
och Karen Nowé Hedvall

Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	4
Inledning och bakgrund	5
Om kursen	5
Om följeforskningen	6
Följeforskning som metod	7
Fokusgruppsamtal och individuella intervjuer – metodval och empiri.....	7
Tidigare studier och teoretiska analysverktyg.....	8
Resultat och analys.....	12
1. Vilken syn på läsfrämjande kommer till uttryck hos deltagarna i kursen och hur kan det relateras till folkbibliotekets roll och uppdrag?	12
2. Hur arbetar deltagarna för att utveckla det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå?	15
3. Hur har deltagandet i kursen förändrat chefernas kunskap om och förutsättningar för att utveckla det läsfrämjande arbetet?	21
Slutsatser och diskussion	30
Referenslista	33
Bilagor	35

Förord

Folkbiblioteken är några av de mest besökta kulturinstitutionerna i vårt land. De ger människor tillgång till läsning utifrån vars och ens förutsättningar och bidrar till det demokratiska samhällets utveckling. De har en betydande roll i barns och ungas liv när det gäller att öppna vägar till litteraturen och till starka läsoplevelser.

Att arbeta på ett folkbibliotek är ett viktigt samhällsuppdrag men samtidigt är det ett ibland krävande och komplext arbete. Inom uppdraget *Läsfrämjandelyft för folkbibliotek* med fokus på barns och ungas läsning identifierades tidigt behovet av insatser riktade till folkbibliotekens chefer. Därför har Kulturrådet samarbetat med Bibliotekshögskolan vid Högskolan i Borås kring genomförandet av kursen och följeforskningsprojektet *Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek*.

Chefer är nyckelpersoner när det gäller att fatta beslut för barns och ungas bästa i verksamheten. De är tillsammans med medarbetarna möjliggörare av verksamhetsutveckling, samverkan och lärande på arbetsplatsen. Av den här följeforskningsrapporten framgår att flera av cheferna känner sig tryggare i sin roll efter att ha tagit del av kursens forskningsinnehåll. Ett flertal av dem har förändrat verksamheten för att ge mer plats åt systematisk kompetensutveckling och möjlighet för medarbetarna att dela kunskaper med varandra. Sammantaget ger röster som dessa oss på Kulturrådet ny kraft framåt i vårt läsfrämjande uppdrag.

Kursen har bidragit till att uppfylla läsfrämjandelyftets mål om att stärka bibliotekens chefer och medarbetare i att arbeta strategiskt med det läsfrämjande uppdraget, och det är glädjande att se att intresset från bibliotekscheferna har varit stort. Det arbete som startades inom läsfrämjandelyftet för att skapa en likvärdig och hållbar infrastruktur för folkbibliotekens kompetensutveckling går vidare. I samverkan med Kungliga biblioteket och Myndigheten för tillgängliga medier samverkar vi för att folkbibliotekens lärplattform Digiteket ska fortsätta att fyllas på med lärresurser inom läsfrämjande att inspireras och hämta kunskap ifrån.

Tillsammans arbetar vi för en väl utvecklad och strategisk samverkan med kommuner, regioner, andra myndigheter och inte minst med universitet och högskolor. Varmt tack till Bibliotekshögskolan med samverkanspartner på flera lärosäten för gott samarbete kring genomförande av kurs och denna följeforskningsrapport!

Kajsa Ravin
Generaldirektör Kulturrådet

Sammanfattning

Folkbiblioteken i Sverige har ett särskilt ansvar och uppdrag att arbeta läsfrämjande. Även om det läsfrämjande arbetet redan är en stor del av biblioteksverksamheten, och tidigare undersökts, har få studier fokuserat på chefs roll för att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet. Den här rapporten presenterar projektet Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek (2023–2024) närmare. I projektet följde vi deltagare i en fortbildningskurs riktad för bibliotekschefer. Den här rapporten fokuserar särskilt på tre frågeställningar som handlat om hur cheferna ser på läsfrämjande, hur det läsfrämjande arbetet går till och hur fortbildningskursen potentiellt påverkat dem.

Det går att se på läsfrämjande som en aktivitet med instrumentella mål, som kan leda till språk-utveckling hos individen och som stödjer andra kommunala mål som demokrati och delaktighet. Det går även att se läsfrämjande som en väg mot den skönlitterära läsningen och en mer lustbetonad och frivillig estetisk läsupplevelse. Projektet visar att det finns en potentiell konflikt mellan dessa två synsätt.

Projektet synliggör chefs betydelsefulla roll i att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå. Men detta är inte något som chefen genomför på egen hand. Deltagarna i följeforskningsprojektet återkommer ofta till hur centrala biblioteksmedarbetarnas kompetenser och arbetsmetoder är, för att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet. Trots det kan det vara svårt att hitta tid till att sprida nya kunskaper och hitta hållbara strategier för att bibehålla och vidareutveckla kompetensen hos medarbetarna så att en kompetenshöjning sker i hela personalgruppen. Därmed balanserar cheferna mellan å ena sidan en arbetsgrupp med spetskompetenser, å andra sidan en ambition att hitta former för att bredda kompetenserna i hela personalgruppen.

På en strategisk nivå präglas också arbetet av samverkan och samarbeten tillsammans med andra, både inom och utanför biblioteket. Deltagarna beskriver hur detta arbete kan vara en del av det strategiska långsiktiga arbetet, samtidigt som det kan upplevas som skört och personberoende.

Deltagandet i kursen har lett till en ökad medvetenhet om läsfrämjande och om den egna chefsrollen, förändrade arbetssätt och i vissa fall konkreta förändringar i styrdokument och verksamhet. Det är en lovande utveckling, även om det inte går att fastslå att det är impulser från just denna kurs som har lett till förändringar. För många av cheferna är det svårt att isolera vad som skett tack vare kursen och vad som påverkats av andra pågående impulser, eftersom det har pågått flera olika projekt och satsningar på läsfrämjande samtidigt. Dessutom är det ännu för tidigt att avgöra vilka förändringar som kommer att vara bestående och vad dessa i slutändan kommer att leda till.

Med detta sagt, har vi kunnat se hur kompetensutvecklingsinsatser, särskilt för chefer, kan ge effekt på verksamheten likt ringar på vattnet.

Inledning och bakgrund

Den här rapporten redogör för ett följeforskningsprojekt kopplat till fortbildningskursen *Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek* som genomförts av Bibliotekshögskolan vid Högskolan i Borås under 2023–2024.¹ I anslutning till kursen, som riktade sig till bibliotekschefer, genomfördes fokusgruppsamtal och individuella intervjuer med ett antal kursdeltagare. I rapporten presenterar vi en analys av det material som samlades in under och en tid efter kursen. Vi fokuserar särskilt på tre frågeställningar: synsätt på läsfrämjande, hur det läsfrämjande arbetet går till och hur kursen har påverkat de deltagande cheferna.

Kursen och följeforskningen har genomförts inom ramen för Statens kulturråds (hädanefter Kulturrådet) Läsfrämjandelyft för folkbibliotek (hädanefter Läsfrämjandelyftet). Läsfrämjandelyftet var ett regeringsuppdrag till Kulturrådet under åren 2021–2023 som fokuserade på folkbibliotekens kompetensutveckling inom läsfrämjande och litteraturförmedling, med särskilt fokus på barns och ungas läsning. Läsfrämjandelyftet vände sig till all personal på folkbiblioteken i landet och hade två syften: att stärka biblioteksmedarbetarna i deras profession i rollen som läsfrämjare samt att stärka bibliotekens chefer och medarbetare i att arbeta strategiskt med det läsfrämjande uppdraget.²

Kursen *Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek* vände sig till bibliotekscheferna och intresset att delta var stort. Den första kursen blev snabbt fullbokad och många som sökt fick inte plats. Ytterligare en kursomgång hölls därför året därpå.³ Det stora intresset visar hur det läsfrämjande arbetet uppmärksammas och diskuteras inom folkbiblioteksverksamheter i landet, men också hur de strategiska perspektiven på detta arbete väcker intresse även på chefsnivå.⁴ Julia Pennlert och Maria Ringbo från Bibliotekshögskolan vid Högskolan i Borås var kursansvariga för båda kursomgångarna.

Om kursen

Kursen bestod av fem digitala träffar som under den första kursomgången genomfördes mellan september 2023 och mars 2024. Efter avslutad kurs skulle deltagaren:

- ha utvecklat sin förmåga att organisera läsfrämjande verksamhet på folkbibliotek
- ha visat kunskap och förståelse för bibliotekariernas roller, metoder och verktyg i samband med läsfrämjande verksamhet för och med barn och unga
- ha utvecklat sin förmåga att leda kollegialt lärande
- kunna kommunicera vetenskaplig kunskap om barn och ungas läsning och folkbibliotekets läsfrämjande uppdrag.

1. För material kring kursen och anmälan se t.ex. <https://www.kulturradet.se/i-fokus/bibliotek/lasframjandelyft-for-folkbibliotek/kurs-for-chefer/> eller <https://www.hb.se/kursforbibliotekschefer>.

2. Ibid.

3. Totalt genomförde 35 deltagare samtliga uppgifter under kursens gång, ungefär en tredjedel av samtliga antagna deltagare på kursen. 64 deltagare genomförde den första uppgiften.

4. Att det läsfrämjande arbetet stod på agendan i folkbiblioteksverksamheter kan delvis ha att göra med Läsfrämjandelyftet som gjort det möjligt för kommuner och folkbibliotek att söka ekonomiskt stöd för kompetensutveckling inom det läsfrämjande området.

De fyra första träffarna hade följande teman:

- läsfrämjandets hur, vad och varför (träff 1)
- planera och prioritera läsfrämjande verksamhet (träff 2)
- en lärande organisation för läsfrämjande (träff 3)
- samverka och kommunicera läsfrämjande verksamhet (träff 4).

Under den femte och avslutande träffen presenterade deltagarna varsitt planerat utvecklingsarbete med utgångspunkt i den egna verksamheten.

Mellan träffarna genomförde deltagarna mindre skriftliga uppgifter i form av inventeringar eller reflektioner, som relaterades till kursens innehåll samt deltagarnas egna verksamheter. De fokuserade exempelvis på de läsfrämjande aktiviteter som utförs av medarbetare i redan existerande samverkan och samarbeten, eller på hur chefen uppfattar sitt eget handlingsutrymme och egna kompetenser liksom medarbetarnas kompetensbehov. Aktiva forskare inom biblioteks- och informationsvetenskap från olika lärosäten i Sverige höll kortare föreläsningar med efterföljande diskussioner under de digitala träffarna. Deltagarna fick också ta del av inspelade tematiska poddavsnitt där inbjudna gäster samtalande kring studier, begrepp eller arbetsformer tillsammans med kursansvariga.⁵

Deltagarna ombads att fylla i två enkäter: en vid starten av kursen och en vid kursens avslut. Enkätsvaren ger en bild av förväntningar och utfall av deltagandet i kursen. Sammanfattningsvis går det att konstatera att cheferna uttryckte en positiv förväntan inför kursstart, förväntningar som tycks ha infriats även efter kursens slut. I den avslutande enkäten i samband med kursens avslut lyftes särskilt möjligheten till kunskaps- och erfarenhetsutbyten tillsammans med andra chefskollegor runt om i landet.

Om följeforskningen

I direkt anslutning till kursen genomfördes ett följeforskningsprojekt som också innefattades av den uppdragsbeskrivning som Bibliotekshögskolan fick av Kulturrådet. I uppdraget pekades ett par delar ut som särskilt önskvärda att undersöka och analysera inom ramen för projektet, nämligen chefens (nuvarande) strategiska kompetenser inom det läsfrämjande området och hur kunskaperna från fortbildningskursen kan användas för att hantera förutsättningar för och vidareutveckla det läsfrämjande arbetet i den egna verksamheten.

Uppdragsbeskrivningen om följeforskningen från Kulturrådet bearbetades sedan av oss involverade forskare: Julia Pennlert, Maria Ringbo och Karen Nowé Hedvall. Vi landade i följande frågeställningar och tillika forskningsfrågor:

1. Vilken syn på läsfrämjande kommer till uttryck hos deltagarna i kursen och hur kan den relateras till folkbibliotekets roll och uppdrag?
2. Hur arbetar deltagarna för att utveckla det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå?
3. Hur har deltagande i kursen förändrat chefernas kunskap om och förutsättningar för att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet i deras respektive verksamheter?

5. Dessa poddavsnitt publicerades förutom i kursens digitala kursyta på Digiteket och finns tillgängliga här: (<https://digiteket.se/digiteket-publicerar-podd-med-bibliotekshogskolan-i-boras/>).

Följeforskning som metod

Att genomföra fölieforskningsprojekt är en väl beprövad metod för undersökningar som analyserar och studerar läsfrämjande arbete på svenska folkbibliotek. Ofta innehåller dessa undersökningar också inslag av fortbildning, i form av särskilda kurser eller aktiviteter riktade mot folkbibliotekarier, eller deras chefer.⁶ Det här projektet liknar alltså tidigare studier som kombinerar fortbildningskurs med genomförd fölieforskning baserad på deltagarna i kursen. I ett generellt perspektiv kan fölieforskning som metod också betraktas som en form av löpande utvärdering genom att forskare, eller utvärderare, kontinuerligt interagerar med projektägare eller projektdeltagare för att under projektets genomförande dela med sig av lärdomar eller slutsatser. Målet med fölieforskning är att bidra till lärande inom projektet men också att sprida lärdomar utanför projektets ramar.⁷ Vårt fölieforskningsprojekt kan därmed ses som en integrerad del av den fortbildningskurs som genomfördes, liksom de frågor och teman som präglade kursens upplägg och innehåll.

Fokusgruppsamtal och individuella intervjuer – metodval och empiri

Syftet med fölieforskningen är att få syn på och analysera chefernas synsätt, erfarenheter och reflektioner kring läsfrämjande. Vi valde kvalitativa metoder för materialinsamling och genomförde två olika former av intervjuer vid olika tidpunkter: fokusgruppsamtal med deltagare under kursens gång och uppföljande individuella semistrukturerade intervjuer efter kursens avslut. Denna kombination av metoder gjorde det möjligt för oss att fånga två nivåer: en kollektiv nivå när cheferna tillsammans i grupp diskuterade och reflekterade kring strategiska perspektiv och en individuell nivå med en mer fördjupad bild av enskilda deltagarnas synsätt och erfarenheter.

Det var många som ville delta i fokusgruppsamtalen under kursens gång. Deltagarna delades därför upp i fyra mindre grupper så att alla skulle kunna få utrymme i samtalen. Totalt genomfördes fyra tillfällen av fokusgruppsamtal 1 med 16 deltagare, och fyra tillfällen av fokusgruppsamtal 2 med 21 deltagare. Samtalen leddes av någon av oss i forskarteamet och tog 60–90 minuter per tillfälle. Inför samtalen utarbetade vi två olika intervjuguider med olika teman. Frågorna var relaterade till kursens innehåll för att underlätta deltagande i diskussionerna.⁸

Det första samtalet handlade dels om läsfrämjande som begrepp och dess gränser kopplat till de aktiviteter som genomförs i den folkbiblioteksverksamhet som deltagaren ansvarar för, dels om hur läsfrämjande synliggörs och skrivs fram i styrdokument. Det andra samtalet handlade i stället om cheferns roll och syn på den egna chefsrollen och slutligen hur cheferna själva resonerade kring hur kursens innehåll skulle kunna komma till användning i den egna verksamheten.

De enskilda semistrukturerade intervjuerna genomfördes med tio kursdeltagare efter kursen, också de i ett digitalt format. Dessa intervjuer kretsade kring hur de själva betraktade kursens innehåll, både på en individuell och organisatorisk nivå. Diskussionerna i fokusgruppsamtalen och de

6. Se t.ex. Lindberg, J., Pennert, J. & Ringbo, M. (2020): *Läsfrämjande som professionellt objekt* [Elektronisk resurs]. Rapport från fortbildning och fölieforskning i ett interregionalt bibliotekssamarbete; Lindberg, J., Ångman, L. & Danielsson, U. (2017): *Dela läslust: hur går vi vidare?* Länsbibliotek Uppsala.

7. Gärdén, C. & Nowé Hedvall, K. (2013): *Samverkan mellan forskare och praktiker: ett forskarperspektiv*. Högskolan i Borås, Institutionen Biblioteks- och informationsvetenskap vid Bibliotekshögskolan.

8. För intervjuguider till fokusgruppsamtalen, se bilaga 1.

individuella intervjuerna spelades in och transkriberades. Totalt utgör materialet ungefär 200 A4-sidor text. När vi citerar ur empirin anger vi fokusgruppsintervjuerna med beteckningen FG1a-d (fokusgruppsstillfälle 1) och FG2a-d (fokusgruppsstillfälle 2). Respondenterna från de tio individuella intervjuerna har fått fingerade namn som har slumpats fram: Bejar, Niki, Paula, Kelly, Vivianne, Tamara, Norea, Irmelin, Judith och Emmi.

Tidigare studier och teoretiska analysverktyg

Det finns ett antal tidigare studier inom de områden som vårt följeforskningsprojekt berör. Det rör sig dels om tidigare forskning som undersökt och fokuserat på läsfrämjande arbete i folkbiblioteken, dels om studier som i stället kretsat kring hur chefsrollens manövreringsutrymme ser ut i en politiskt styrd organisation som folkbiblioteket utgör. Det första temat presenterar vi nedan under egen rubrik. Det andra, som handlar om chefens roll och betydelse, har i stället varit vägledande för våra teoretiska analysverktyg.

Folkbibliotekets roll och tidigare studier om läsfrämjande

Folkbibliotek har ett särskilt ansvar för att arbeta läsfrämjande, vilket också betonas i bibliotekslagen (2013:801). Det läsfrämjande arbetet som utförs av folkbiblioteksmedarbetare har under den senaste tiden uppmärksammats i vetenskapliga studier⁹. Men innan vi redogör för några av dessa studier krävs en definition av begreppet läsfrämjande. Här finns flera exempel, bland annat i rapporten *Med läsning som mål*, publicerad av Kulturrådet, där läsfrämjande definieras som att göra "läsare av läskunniga"¹⁰. En annan definition föreslås av Amira Sofie Sandin och Emma Berge Klebers i rapporten *Barn och ungas bibliotek – en kunskapsöversikt*. De konstaterar att läsfrämjande arbete innebär att "synliggöra och inspirera till läsning"¹¹. Vi har valt att använda oss av Sandin & Berge Klebers definition. Att synliggöra och inspirera till läsning kan genomföras genom en rad olika metoder och aktiviteter, i det fysiska biblioteksrummet eller genom uppsökande verksamhet utanför bibliotekets väggar.¹² Vem som utför dessa aktiviteter kan också variera. Ibland rör det sig om enskilda biblioteksmedarbetare eller grupper av medarbetare, ibland sker det genom samverkan mellan biblioteket och med andra kommunala verksamheter och aktörer.¹³ Att samverka eller samarbeta inom det läsfrämjande arbetet har en lång tradition och kan till exempel innebära att folkbiblioteket och andra aktörer samverkar i projekt för att specifika målgrupper ska nås av det läsfrämjande arbetet. Samarbete och samverkan kan alltså leda till att flera olika professioner arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål där litteraturen synliggörs och människor inspireras till skönlitterär läsning. Genom samverkan och samarbeten når biblioteket potentiellt en

9. Se t.ex. Sandin, A.S. (2011): *Barnbibliotek och lässtimulans: delaktighet, förhållningssätt, samarbete*. Regionbibliotek Stockholm; Lindberg, J., Pennlert, J. & Ringbo, M. (2020): *Läsfrämjande som professionellt objekt* [Elektronisk resurs]. Rapport från fortbildning och följeforskning i ett interregionalt bibliotekssamarbete; Pennlert, J. & Bark, S. (2023): *Att läsfrämja för öronen: litteraturen, rösten och samtalet*. Myndigheten för tillgängliga medier; Sandin, A.S. & Berge Kleber, E. (2023): *Barns och ungas bibliotek: en kunskapsöversikt*. Regionbibliotek Stockholm.

10. Andersson, J. (2015): *Med läsning som mål: om metoder och forskning på det läsfrämjande området*. Statens kulturråd.

11. Sandin, A.S. & Berge Kleber, E. (2023): *Barns och ungas bibliotek: en kunskapsöversikt*. Regionbibliotek Stockholm.

12. Joelsson, E., Bark, S. & Berge Kleber, E. (2021): *Ett fenomen i rörelse: en undersökning om uppsökande biblioteksverksamhet i kommunerna i Västra Götaland* [Elektronisk resurs].

13. Se t.ex. <https://digiteket.se/inspirationsartikel/lasframjandets-geografi/>.

bredare målgrupp, men dessa initiativ kan förstås också medföra en kompetensförstärkning i det läsfrämjande arbetet.¹⁴

Det läsfrämjande arbetet som utförs i folkbibliotekets regi, eller genom att medarbetare på folkbibliotek engageras, har också undersökts vetenskapligt under de senaste åren. Studierna har bland annat fokuserat på läsfrämjandets relation till bibliotekarieprofessionen, analyserat vilka kompetenser som krävs för att arbetet ska vara framgångsrikt, och identifierat vilka utmaningar som kan förknippas med detta arbete.¹⁵ En sammanfattning av några av slutsatserna säger oss att läsfrämjande som begrepp ibland upplevs som gränslöst och att utvärderingsmodellerna för arbetet inte riktigt fungerar.¹⁶

I tidigare studier identifieras även hur vissa centrala kompetenser eller kunskaper är kopplade till det läsfrämjande arbetet. En kompetens kan i det här sammanhanget betraktas som en "handlingsförmåga" i en specifik situation eller i anslutning till en specifik uppgift, vilket Jenny Lindberg påpekar genom att hänvisa till Per Erik Ellerströms definition.¹⁷ De kompetenser som beskrivs som centrala i det läsfrämjande arbetet kan sammanfattas enligt följande:

- litteraturkännedom
- förmedlingskompetens
- målgruppskännedom.

I dessa tre kompetenser ingår alltså kunskaper om, och intresse för, litteratur, biblioteksanvändare och deras behov, och en pedagogisk och kommunikativ förmåga.¹⁸ Dessa tre kärnkompetenser har också vidareutvecklats på senare tid, och utvidgats till att omfatta fler kompetenser.¹⁹

I det här projektet har vi inspirerats av en metaforisk fyrklöver som presenterats i en av de studier som fokuserat på de kompetenser som krävs i det läsfrämjande arbetet.²⁰ Dessa fyra blad identifieras som framgångsfaktorer:

1. tydliggörande av mål och syfte
2. forskningsorienterat arbetssätt
3. hantering av utvärderingens dilemma
4. kollektiv kompetens.

14. Sandin, A.S. & Berge Kleber, E. (2023): *Barns och ungas bibliotek: en kunskapsöversikt*. Regionbibliotek Stockholm, s. 57.

15. Se t.ex. Lindberg, J., Pennlert, J. & Ringbo, M. (2020): *Läsfrämjande som professionellt objekt* [Elektronisk resurs]. Rapport från fortbildning och följeforskning i ett interregionalt bibliotekssamarbete.

16. Ibid.

17. Lindberg, J. (2023): *Folkbibliotekariers kompetenser för läsfrämjande*. Digiteket. <https://digiteket.se/inspirationsartikel/folkbibliotekariers-kompetenser-for-lasframjande/>.

18. Lindberg, J., Ångman, L. & Danielsson, U. (2017): *Dela läslust: hur går vi vidare?*

19. Lindberg, J. (2023): <https://digiteket.se/inspirationsartikel/folkbibliotekariers-kompetenser-for-lasframjande/>.

20. Lindberg, J., Pennlert, J. & Ringbo, M. (2020): *Läsfrämjande som professionellt objekt*.

Samtidigt finns det skillnader mellan vårt projekt och tidigare studier. Där tidigare undersökningar ofta fokuserat på folkbibliotekarier eller biblioteksmedarbetare har vår undersökning istället ett tydligt chefsperspektiv eftersom det till stor del är chefsens ansvar att skapa förutsättningar för att den ovannämnda fyrklövern ska kunna ta form och utvecklas. Ytterligare en faktor handlar naturligtvis om chefsens övergripande ansvar för personalens kompetens och för rekryteringsfrågor. Att se till att rätt kompetens finns bland personalen i det läsfrämjande arbetet är också något som betonas som ett dilemma i tidigare studier. Det läsfrämjande arbetet beskrivs som särskilt skört vid organisations- eller personalförändringar eftersom det ofta är beroende av personligt engagemang hos enskilda medarbetare.²¹ Även om chefsens arbetsuppgifter och ansvar skiljer sig från medarbetarnas kompetenser vill vi pröva om, och hur, fyrklövern också skulle kunna betraktas i relation till chefernas strategiska roll i utvecklandet och vidareutvecklandet av det läsfrämjande arbetet.

Teorier och analysverktyg – leda i offentlig verksamhet och spåra förändringar

Vårt projekt fokuserar på chefsens strategiska roll och den strategiska utvecklingen av det läsfrämjande arbetet. Därför använder vi oss av teoretiska analysverktyg kopplade till förändringsledning i offentlig verksamhet eller strategisk planering. Under projektet gång har vi också genomfört och presenterat ett konferenspapper med titeln *Att läsfrämja strategiskt – Bibliotekscheferns förutsättningar, ledarstilar och strategier* på konferensen *Mötesplats – Profession – Forskning 2024*²². I det utgår vi från Andersen med fleras (2021) beskrivning av vilka förutsättningar som krävs för framgångsrik ledning. De menar att dessa består av att:

- ha eget handlingsutrymme
- ha tillgång till resurser som tid och personal
- känna till och ha kunskap om den egna verksamheten
- ha navigeringsförmåga i det politiska landskapet
- kunna välja själv hur och vad personalen ska arbeta med.

Chefer kan sedan växla mellan målorienterade, relationsbaserade och distribuerade ledarskapsstilar, där särskilt ett distribuerat ledarskap i kombination med en tydlig målbild har visat sig vara framgångsrikt.²³ I analysen som vi presenterat i vårt konferenspapper använder vi oss också av Mintzberg & Waters (1985) definition av begreppet strategi som antingen förutbestämd (planerad) eller i ständig utveckling (framväxande).

21. Ibid.

22. Hedvall Nowé, K. Pennlert, J. Ringbo, M (2024): *Att främja strategiskt: bibliotekscheferns förutsättningar, ledarstilar och strategier i Uppdrag demokrati – fri information, möten och läsning i en polariserad tid*. Svensk Biblioteksförning.

23. Om förändringsledning i offentlig verksamhet, se Andersen, L. B., Jacobsen, C.B., Jensen, U.T. & Salomonsen, H. (2021). "Public managers' contribution to public service performance" i Leisink, P., Andersen, L.B., Brewer, G.A., Jacobsen, C.B., Knies, E. & Vandenabeele, W. (red.) (2021). *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford: Oxford University Press, s. 85–103, samt Kjeldsen, A.M. & Van der Voet, J. (2021) "Leading Change in a Complex Public Sector Environment", i P. Leisink et al. (red.), *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference* (online edn, Oxford Academic). <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0011>. För strategisk planering se: Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal, 6(3), s. 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

I uppdraget från Kulturrådet ingick att undersöka på vilka sätt deltagande i kursen påverkat kursdeltagarna i deras strategiska utvecklingsarbete inom det läsfrämjande området. För att analysera om och hur kursen lett till några effekter har vi använt oss av en analysmodell som härstammar från utvärderingsforskarna Melvin Mark & Gary Henry (2004). Ursprungligen handlar modellen om att identifiera påverkan av utvärderingar, medan vi i stället har använt den för att identifiera påverkan och effekter från de lärdomar som kursen gett.²⁴ Syftet med kursen har varit att utveckla chefernas strategiska perspektiv på läsfrämjande verksamhet, en utveckling som kan ske både på kortare sikt och under en längre tidsperiod. Potentiellt kan kursen leda till konkreta förändringar i verksamheten, som i sin tur kan leda till ändrade beteenden hos de användare som tar del av den läsfrämjande verksamheten hos folkbiblioteken. Den här typen av förändringar är svåra att spåra och analysera, liksom förändringar i styrdokument eller andra former av verksamhetsförändringar som chefen initierat efter kursens slut. Mark & Henrys modell gjorde det möjligt för oss att i vårt intervju-material få syn på och analysera potentiella förändringar och förflyttningar i chefernas utsagor som handlar om hur biblioteksverksamheter bedrivs och upplevs. Modellen fångar även in perspektiv på hur cheferna upplever medarbetarnas roll och synsätt på det läsfrämjande uppdraget.

Mark & Henry (2004) beskriver en trappa av fyra processer som de benämner "allmän påverkan", "kognitiv och känslomässig påverkan", "motiverande påverkan" och slutligen "beteendeförändringar", som kan identifieras på individuell nivå samt grupp- och organisationsnivå.²⁵ Vi har använt oss av deras indelning och resonemang kring hur effekter kan spridas, men anpassat modellen till vårt insamlade empiriska material. Med hjälp av modellen har vi angripit vår tredje forskningsfråga som handlar om förändringar. Det har gjort att vi kunnat uppmärksamma fler tendenser till förflyttningar än om vi endast hade studerat var förändringar redan har hunnit genomföras. I vår bearbetning ser modellen ut så här:

Förflyttningar

Process	Analysnivå		
	Individ	Grupp	Organisation
Allmän påverkan	Reflektera, bli medveten	Arbetsgruppen får information, reflekterar, blir medveten	Överväga nya styrdokument, förbereda förändring, förankring i hela organisationen eller kommunen
Kognitiv/känslomässig	Uppmärksamma, lära sig något nytt, attitydförändring	Arbetsgruppen lär sig nytt, ändrar attityd	Nya kunskaper eller attityder befasts i organisationen eller kommunen
Motiverande	Personliga mål och förhoppningar	Arbetsgruppen motiveras, sätter mål	Förändra motivationsstrukturen, stimulansåtgärder,
Beteende	Agera på nya sätt, göra nya saker	Arbetsgruppen arbetar på nya sätt, hittar nya samarbeten, gör nya saker	Ändrad riktning på verksamheten, ändrade styrdokument, kunskapsdelning – spridning i hela organisationen eller kommunen

24. Mark, M.M. & Henry, G.T. (2004). *The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence*. Evaluation, 10(1), s. 35–57. <https://doi.org/10.1177/1356389004042326>

25. Analysmodell för att hitta och analysera olika former och grader av en insats påverkan. Efter Mark, M.M. & Henry, G.T. (2004). *The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence*. Evaluation, 10(1), s. 35–57. <https://doi.org/10.1177/1356389004042326>.

Resultat och analys

I detta avsnitt fokuserar vi på att besvara och analysera våra tre frågeställningar:

1. Vilken syn på läsfrämjande kommer till uttryck hos deltagarna i kursen och hur kan den relateras till folkbibliotekets roll och uppdrag?
2. Hur arbetar deltagarna för att utveckla det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå?
3. Hur har deltagande i kursen förändrat chefernas kunskap om och förutsättning för att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet i deras respektive verksamheter?

Analysen av frågeställningarna baseras på olika delar av det insamlade materialet. I analysen av den första frågeställningen utgår vi i huvudsak från fokusgruppsamtal 1, i analysen av den andra frågeställningen utgår vi från fokusgruppsamtal 2 medan analysen av den sista frågeställningen baseras på de individuella intervjuerna. Vi har disponerat analysen efter frågeställningarnas ordning.

1. Vilken syn på läsfrämjande kommer till uttryck hos deltagarna i kursen och hur kan det relateras till folkbibliotekets roll och uppdrag?

Folkbiblioteket har ett särskilt ansvar och uppdrag att arbeta läsfrämjande. Under kursens gång har cheferna reflekterat över de läsfrämjande aktiviteter som utförs inom deras respektive verksamheter, vilka målgrupper dessa aktiviteter når, vilka metoder som används och vilka möjligheter och utmaningar som kan förknippas med läsfrämjande. En av kursens första uppgifter bestod av att deltagarna genomförde en inventering som sedan utgjorde en grund för det första fokusgruppsamtalets diskussionsfrågor. Diskussionerna under det första fokusgruppsamtalet tillsammans med de inlämnade utförliga inventeringarna bekräftar bilden av att läsfrämjande arbete är en stor del av biblioteksverksamheten. Chefernas berättelser och reflektioner visar också hur det läsfrämjande arbetet riktas mot flera olika målgrupper med hjälp av olika metoder och aktiviteter. Ibland inom det egna biblioteksrummet, ibland genom uppsökande verksamhet i samverkan och samarbeten med andra kommunala verksamheter, föreningar eller organisationer.²⁶ Deltagarnas beskrivningar av hur det läsfrämjande arbetet följer målgrupper och ålderskategorier – med särskilt fokus på barn och unga – rimmar väl med styrdokument som bibliotekslagen och specifika kommunala strategier kopplade till kommunmedborgarnas behov. Deltagarna diskuterar också hur vissa målgrupper är särskilt svåra att nå, och vad som kan hända när användarna inte längre går att följa.

I deltagarnas reflektioner framkommer också hur läsfrämjande som begrepp är präglat av motsättningar och motsatser. Det är å ena sidan ett arbete som ständigt pågår och därmed präglar i det närmaste allt biblioteksarbete som utförs, å andra sidan en term som är avgränsad till specifika aktiviteter, målgrupper och syften. Att deltagarna förhåller sig på olika sätt till begreppet och reflekterar kring termens betydelse framträder också när de diskuterar hur synligt – eller osynligt det läsfrämjande arbetet är i den verksamhet de ansvarar för. Diskussionerna i fokusgruppsamtalet innehåller också reflektioner kring den skönlitterära läsningens betydelse för den enskilda läsaren, vad den gör och vad den bör leda till. Detta visar även hur cheferna brottas med en potentiell konflikt som det läsfrämjande arbetet aktualiserar: Å ena sidan att synliggöra och skriva fram läsfrämjande som ett instrumen-

26. Som exempel omnämns samarbeten med BVC, förskoleverksamhet och grundskolan.

tellt verktyg som kan leda till språkutveckling hos individen eller stödja andra kommunala mål som demokrati och delaktighet, å andra sidan att framhäva och framhålla ett synsätt på den skönlitterära läsningen som i stället poängterar en mer lustbetonad och frivillig estetisk läsupplevelse och läsning.²⁷

Ett arbete som ständigt pågår – läsfrämjande i det stora och det lilla
”Så det är väl det att man känner att vi jobbar jättemycket läsfrämjande.” (FG1c)

Ovanstående citat är talande för hur cheferna i diskussionen beskriver det läsfrämjande arbetet som något som ständigt pågår, som sker kontinuerligt och som innefattar nästan allt som utförs i folkbibliotekets regi. En annan deltagare formulerar sig på följande sätt:

”Så för min del så tänker jag att det läsfrämjande målet med vårt läsfrämjande arbete är ju jättestort.” (FG1b)

Det ”stora” i det läsfrämjande arbetet har också att göra med hur deltagarna föreställer sig de målgrupper som ska eller redan nås av läsfrämjande aktiviteter. Inte sällan beskriver cheferna hur det läsfrämjande arbetet redan börjar i samarbete och samverkan med andra kommunala verksamheter som exempelvis BVC, förskoleverksamhet eller grundskolan. Genom indelningar av målgrupper baserat på ålder blir det läsfrämjande arbetet konkretiserat genom att särskilda aktiviteter riktas mot specifika målgrupper, även om samverkan och samarbeten också kan leda till dilemman som cheferna reflekterar över i diskussionerna.

Det läsfrämjande arbetet pendlar också mellan att vara synligt eller mer dolt kopplat till aktiviteter och målgrupper. En av deltagarna ställer två målgrupper mot varandra (barn och unga mot vuxna) och får syn på kontraster:

”Men jag upplever verkligen att när det gäller vuxenverksamheten så finns det läsfrämjande inte med som en självklar grej utan man tänker att det där gäller mest barn och unga. Så på vuxensidan om man lägger ut ett boktips eller så är det bra, men då är det bonus liksom.” (FG1b)

Att de läsfrämjande aktiviteterna främst riktas mot barn och unga kan få sin förklaring av formuleringarna i bibliotekslagen, där målgruppen särskilt omnämns, samtidigt som det också – vilket citatet ovan illustrerar – gör att aktiviteter riktat mot vuxna betraktas som en ”bonus.”

De många aktiviteterna inom det läsfrämjande arbetet gör att begreppet kan riskera att tappa sin form och riktning, vilket deltagarna också diskuterar. Reflektionerna kan knytas till följande fråga: *Om allt är läsfrämjande, hur ska då målen kunna följas upp, utvärderas och konkretiseras?* En av deltagarna uttrycker sig på följande sätt: ”Så att det är också väldigt så här luddigt och säger egentligen ingenting mer än att vi gör jättemycket.” (FG1c) En annan deltagare konstaterar: ”Att det finns någon slags känsla av att bara vi existerar så är vi läsfrämjande.” (FG1b) Chefernas iakttagelser bekräftar därmed tidigare undersökningar och studier som betonat hur läsfrämjande som begrepp kan upplevas som gränslöst, töjbart och sakna konturer.²⁸

27. Se t.ex. Riving, C. (2022). ”Fantasin som försvann: om borttappade ideal i läsfrämjande insatser för barn och unga i Sverige 1980–2020.” I *Nordisk kulturpolitisk tidskrift*, 25:3, s. 253–271. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/nkt.25.3.7>

28. Se t.ex. Lindberg, J., Pennlert, J. & Ringbo, M. (2020). *Läsfrämjande som professionellt objekt* [Elektronisk resurs]. Rapport från fortbildning och följeforskning i ett interregionalt bibliotekssamarbete.

Begreppets töjbarhet, och i vissa fall även gränslöshet, diskuteras också av cheferna i relation till hur det läsfrämjande arbetet synliggörs (eller inte) i styrdokument och riktlinjer. Här går åsikterna isär, hos vissa av de verksamheter som deltagarna representerar, finns tydliga omnämningen av *läsfrämjande* i dokument, strategier och riktlinjer. Hos andra deltagare är begreppet i stället på väg att arbetas in och skrivas fram i samband med revidering eller utarbetande av särskilda planer eller styrdokument. Hos en del av deltagarna är alltså läsfrämjande ett fokusområde i redan existerande biblioteksplan – eller på väg att bli det genom att det ska skrivas in och tydliggöras. Där läsfrämjande skrivs fram framkommer det hur det är ett (högt) prioriterat mål som hänger samman med språkutveckling, riktat mot specifika målgrupper eller samarbeten med andra kommunala verksamheter. En av deltagarna beskriver det så här:

”Vi har fyra olika fokusområden och ett av dem är läsfrämjande och språkutvecklande och att det är prioriterat, ett prioriterat område under liksom den här planperioden och då har vi lite delmål som är bland annat att utveckla samarbetet med fritids- och ungdomsverksamheten i kommunen och stärka läsfrämjande.” (FG1c)

Trots att det alltså finns exempel på hur det läsfrämjande arbetet syns i dokument, planer eller strategier, och därmed är ett uttryckt och synligt delmål för biblioteksverksamheten i stort, råder det delade meningar om vad det innebär. Begreppet kan ändå omgärdas av en viss otydlighet vilket en av deltagarna påpekar:

”[...] Vi har också begreppet läsfrämjande i vår biblioteksplan som är extremt viktigt. Och jag tänker att det kanske också att det inbegriper så mycket. Men egentligen är det inte tydligt utskrivet vad vi egentligen vill och menar med det mot framför allt andra förvaltningar, eller också våra politiker som kanske inte har samma bild som vi har. Det finns också lite tyst kunskap som vi alla tror att vi är överens om, men vi kanske inte har pratat om dem.” (FG1c)

Citatet visar hur strategiska dokument för folkbiblioteksverksamhet relateras till andra aktörer inom den kommunala organisationen. Det innebär att fler personer bjuds in till att tolka begreppet *läsfrämjande* vilket leder till att det laddas med sinsemellan olika betydelser. Den tysta kunskapen som begreppet rymmer, får som konsekvens att begreppet får olika betydelser i olika sammanhang.

Även om det läsfrämjande arbetet är lätt att koppla till andra kommunala mål och verksamheter, och därmed möjliggör samverkan mellan folkbiblioteket och andra aktörer inom kommunen, efterlyser cheferna en bredare diskussion om begreppets definition, konsekvenser och gränsdragningar.

Läsfrämjandet och den instrumentella läsningen – läsningens roll i samhället

I samverkan och samarbeten med andra uppstår diskussioner som handlar om målet och syftet med det läsfrämjande arbetet. Dessa frågor berör också vilken typ av läsning som egentligen ska främjas och av vem. En av deltagarna uttrycker hur skillnader i synsätt på den skönlitterära läsningens betydelse syns när läsfrämjande bakas in i andra mål tillsammans med andra kommunala verksamheter. Deltagaren fortsätter med att beskriva hur hon betraktar läsfrämjande som en grund i bibliotekets uppdrag, vilket också innebär att litteraturen och läsningen får andra betydelser:

”Men då är inte litteraturen eller det läsfrämjande bara ett sätt att människor ska behärska språket för att sedan kunna läsa och följa politiken i sin kommun. Eller ja, ni förstår hur jag menar, utan det är att få en större inblick att utvecklas som människa, alltså att förstå sin omvärld.” (FG1c)

Att läsfrämjande är lätt att häfta fast på andra kommunala mål skapar alltså en potentiell konflikt hos deltagarna. De reflekterar kring hur det å ena sidan gör det möjligt att synliggöra bibliotekens verk-

samhet, å andra sidan riskerar att fastna i ett nyttotänk där vissa sidor av läsning och läsfrämjande lätt kan osynliggöras.

”Ja, men vi har alltid liksom glidit in i det där att vi måste rättfärdiga vår existens hela tiden och [så] har det glidit lite över till det instrumentella liksom. Det är bra för att da, da, da ... Men sen börjar jag tänka på det här med att det är viktigt för individens mående också liksom. Alltså självkänsla och liksom. Ja, man mår ju oftast bra av att läsa och liksom ta del av kultur och även det är självutvecklande på så sätt och då börjar tänka på biblioterapi som det börjar pratas om mycket liksom. (FG1c)

Citaten visar hur ”det instrumentella” också kan vara en del i att synliggöra bibliotekets roll och uppdrag i den kommunala strukturen, men att det inte är det enda målet. Läsning av skönlitteratur innebär också något annat för biblioteksanvändarna. Samtidigt uttrycker citaten en rävsax. När läsningens roll och betydelse reduceras till instrumentella mål, osynliggörs andra aspekter av hur användaren på ett personligt plan kan vidareutvecklas av litteratur eller läsning.

Sammanfattningsvis genomförs många aktiviteter med syfte att läsfrämja, ett arbete som många målgrupper nås av genom folkbibliotekets verksamhet och de samverkansprojekt och samarbeten som finns med andra kommunala organisationer, föreningar eller aktörer. Det läsfrämjande arbetet är också lätt att formulera och synliggöra i styrdokument, men samtidigt innebär det inte att samtliga aktörer uppfattar och tolkar målet med läsfrämjande på ett likartat sätt. Cheferna betonar i sina utsagor hur detta innebär att begreppet läsfrämjande är tvetydigt. Det är lätt att relatera till i den egna verksamheten eller folkbiblioteket som institution i samhället, men blir svårare när andra kommunala mål eller aktörer använder sig av termen.

2. Hur arbetar deltagarna för att utveckla det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå?

I detta avsnitt utgår vi från vår andra frågeställning och fokuserar på hur deltagarna arbetar för att utveckla det läsfrämjande arbetet i sina respektive biblioteksverksamheter. Vi använder oss av Andersen med fleras (2021) synsätt på verktyg, resurser, manövreringsutrymme, kunskaper om den egna verksamheten och navigeringsförmåga, för att analysera deltagarnas utsagor.²⁹

Deltagarna omnämner ofta vissa verktyg som centrala. Det rör sig om exempelvis samarbeten och samverkan, kompetenser och kunnande hos personal, tid och ekonomiska förutsättningar. Men även styrdokument beskrivs som ett betydelsefullt verktyg som hjälper chefen att synliggöra mål och riktning i arbetet, såväl internt för biblioteksmedarbetare som externt i kommunikation med politiska beslutsfattare eller politiska nämnder. Chefens egna handlings- och manövreringsutrymmen är ett annat verktyg i utvecklingen av det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå, vilket diskuterades närmare i det andra fokusgruppsamtalet.

29. Andersen et al. (2021): "Public managers' contribution to public service performance" i Leisink, P., Andersen, L.B., Brewer, G.A., Jacobsen, C.B., Knies, E. & Vandenberghe W. (red.) (2021): *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford University Press, s. 85–103.

Att samverka med andra – framgångsfaktorer och dilemman

Som vi redan har påpekat är läsfrämjande arbete något som ofta sker genom samverkan och samarbete mellan biblioteket och andra aktörer, organisationer eller föreningar. Att det är centralt att samarbeta med andra betonas även de deltagande cheferna. Hur utfallet av samarbeten ser ut – om det leder till en positiv utveckling eller har andra konsekvenser – råder det däremot delade meningar om. Tidigare studier som undersökt hur vägen ser ut för att uppnå lyckade och framgångsrika samarbeten har resulterat i olika ordningar och arbetssteg.³⁰ För oss har inte de konkreta arbetsstegen stått i fokus. I stället har vi närmare undersökt och tagit fasta på hur samarbeten och samverkan, i diskussionerna bland fokusgruppsdeltagarna, betraktas som antingen hinder eller möjligheter för att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå.

Deltagarnas berättelser rymmer både framgångssagor och dilemman när det gäller samverkan och samarbeten kring läsfrämjande insatser. Framför allt är det samarbeten med andra förvaltningar inom den egna kommunen som omnämns, inom för- och grundskoleförvaltningen eller kulturförvaltningen. En av cheferna berättar hur:

”Ibland blir [samarbeten] till av en slump och ibland är det liksom strategiskt och av tradition som samverkan uppstår. Vi har jättemycket [samarbeten]. Och ibland är det faktiskt personalen som också initierar olika samverkan.” (FG1b)

Citatet visar hur samarbeten och samverkan både kan vara strategiskt planerade, som ett led i en större strategi, men också kännetecknas av att vara spontana och slumpartade. Vissa samarbeten initieras av cheferna själva medan andra, som också synliggörs i citatet ovan, tar sin utgångspunkt i medarbetarnas egna förslag och initiativ. Men samarbeten beskrivs också som sköra och personbundna; de är beroende av att det finns en annan part och personal att samarbeta med hos samverkansaktören. En av cheferna påpekar just att ”det hänger så mycket på personalen på andra sidan”. Det blir särskilt tydligt när personal byts ut eller försvinner hos samarbetspartnern. Samarbeten och samverkan kan också upplevas som ett hinder i den strategiska utvecklingen av det läsfrämjande arbetet inom folkbiblioteket. Samma deltagare som ovan beskriver förutsättningar för samarbete förklarar vidare:

”Vi kan ju faktiskt ibland vara förhindrade i vår strategiska ambition [...] Vi har ett sådant exempel där vi ska ha samverkan med MVC och BVC, men de byter personal hela tiden och när de kommer nya hela tiden. De förstår ju inte varför de ska samverka med oss.” (FG1b)

När samarbeten och samverkan inte fungerar hindrar de i stället möjligheten att nå uppsatta mål. Samverkan med andra kan alltså leda till att cheferna ställs inför att hantera gränser – och gränsdragningar – mellan folkbiblioteksverksamhet och andra kommunala verksamheters mål och uppdrag. Vi illustrerar detta med de samarbeten och många kontaktytor som finns upparbetade mellan biblioteket och grundskola eller skolbiblioteksverksamhet, som aktualiserar frågor om ”vem som ansvarar för vad”.

En bibliotekschef reflekterar apropå frågan om ansvarsfördelning och roller:

”[...] just det här med vem som har ansvar för vad och sånt där. Så ibland känner jag att jag skulle bara vilja gå in till alla dessa rektorer och typ uppfostra dem. Jag vill ju säga utbilda,

30. För olika nivåer av samverkan och samarbete se t.ex. Ögland, M. (2013): *Taxonomier: verktyg för biblioteksutveckling*. Regionbibliotek Stockholm. I denna rapport beskriver Ögland hur olika nivåer av samverkan och samarbeten kan gestaltas.

men egentligen handlar det om uppfostran. [...] Trots att jag aldrig haft skolbiblioteken under mina vingar så får jag fortfarande rektorer som hör av sig och säger: varför gör du ingenting med vårt skolbibliotek? Mitt svar blir: Men det är ju du som är ansvarig. Alltså, det har inte gått in än och det skapar en oerhörd frustration.” (FG2a)

I vissa fall inbegriper samarbetet att skolklasser besöker folkbiblioteket eller att folkbiblioteket också är ett integrerat skolbibliotek, vilket kan leda till fruktbara samarbeten i att nå målgruppen barn och unga. Samtidigt är gränserna mellan vem som ansvarar för vilken del (skola/fritid) inte längre tydliga. Detta kräver också prioriteringar av cheferna som ibland får hejda sin personal att gå ut i skolklasser.

En av deltagarna resonerar på följande sätt:

”Ja, jag har ju jobbat med mina barnbibliotekarier som gärna vill bokprata [på skolan]. Vi kan inte lägga så mycket tid på skola utan vi ska lägga mer tid på barns fritid. Vi tar fortfarande emot klasser men inte lika mycket och där får jag lägga ribban på ett sätt där jag känner att det går att genomföra utan att få hela personalgruppen emot mig.” (FG2b)

I andra fall funderar cheferna över tidigare samarbetsformer med skolan under paraplyet läsfrämjande, men som i själva verket kanske inte riktigt är läsfrämjande. Ett exempel kommer från en deltagare som under fokusgruppsamtalet berättar om hur de packar bokpaket som sedan distribueras till skolan. En diskussion uppstår bland deltagarna som leder till att en av deltagarna ställer följande fråga: ”Packar ni en bibliotekarie då också?” (skratt). Deltagaren resonerar vidare:

”För det jag tänker är en viktig strategi. Om man tänker barn, barn och läsning så handlar det ganska mycket om relationer. [...] Jag tror stenhårt på det fysiska mötet alltså. Och om man kan skapa strukturer för det liksom.” (FG1c)

Diskussionen bland deltagarna visar att vissa inarbetade arbetssätt fastnat utan vidare reflektion. Att förse skolor med litteratur eller boktips riskerar att osynliggöra det läsfrämjande arbetets olika skepnader, potential och förutsättningar. Annorlunda uttryckt: genom att skicka bokpaket till skolorna reduceras det läsfrämjande arbetet till en form av indirekt litteraturförmedling. När biblioteket enbart blir en service som tillhandahåller och distribuerar böcker, uppstår inget möte mellan en bibliotekarie och en användare. Diskussionen visar också hur ekonomiska resurser sätter gränser för det läsfrämjande arbetet, och hur man fortsätter med vissa arbetssätt trots att de inte leder till ett direkt möte mellan användaren och en bibliotekarie. Samarbeten och samverkan synliggör alltså gränsdragningar och gränssättningar för verksamheter som cheferna leder och ansvarar för. Cheferna ställs också inför frågor som handlar om prioriteringar och omprioriteringar och om att försöka hitta lösningar och framkomliga vägar framåt för samarbeten som avstannat eller som inte leder framåt.

Men samverkan och samarbeten aktualiserar även de omförhandlingar som kan uppstå när cheferna vill ändra arbetssätt eller prioritera om redan etablerade samarbeten för att värna folkbiblioteksverksamheten eller medarbetarna på biblioteket när förutsättningarna förändras. Balansgången för cheferna handlar alltså om att styra samarbeten och samverkan på ett sätt som gör att personalen på folkbiblioteket hänger med på de potentiella förändringarna, men också att samverkansaktörer förstår vad biblioteket har att erbjuda och vad som krävs för ett mer lyckat samarbete. Samverkan framstår som en central förutsättning hos alla bibliotekschefer för att nå särskilt målgruppen barn och unga i det läsfrämjande arbetet, ändå kommenterar många hur samverkan och samarbete kan präglas av en otydlig rollfördelning, otydliga mål eller sakna långsiktiga strategier.

Spets, bredd och strategi – kompetenser och kompetensutveckling hos personalen

I kursen handlade en av uppgifterna om att reflektera över medarbetarnas nuvarande kompetenser och hur kunskapsluckor eller kompetensförlust kan hanteras när biblioteksmedarbetare av olika skäl lämnar arbetsplatsen. Ett övergripande intryck från fokusgruppsamtalen är att cheferna betraktar personalen som en central resurs i det läsfrämjande arbetet. Medarbetarna beskrivs positivt som drivna, kunniga, initiativrika och ansvarstagande. Det professionella bemötandet från personalen lyfts också som betydelsefullt, samtidigt som det läsfrämjande arbetet beskrivs som personbundet:

”Vi vill att vart man än kommer, när man än kommer och det är personal, då ska man bli bemött på samma professionella sätt. Och det har ju också med läsfrämjande att göra. Man ska inte behöva vänta på att en viss person jobbar för att man ska få bra boktips.” (FG1b)

Citatet visar hur chefens ambition är att varje låntagare ska bemötas likvärdigt, det illustrerar också att det läsfrämjande uppdraget och de kompetenser som uppdraget kräver bör finnas hos alla biblioteksmedarbetare. En annan chef resonerar kring de nackdelar som kan uppstå när kompetens blir personbunden och vad som händer när en medarbetare inte är på plats:

”Men tyvärr, han är inte här i dag så du får komma tillbaka på torsdag nästa vecka [...] så att det har varit så personbundet. Det kan jag uppleva väldigt fel [...] Jag tänker att man behöver ha en grundtrygghet.” (FG1b)

Chefens resonemang synliggör hur schemalaggnings- och bemanning påverkar det läsfrämjande arbetet, och i förlängningen vilken typ av bemötande användarna får. Samtidigt efterlyser deltagaren en ”grundtrygghet” hos personalen, som rymmer kompetens och rutin att besvara frågor och bistå besökarna på bästa sätt. Den här typen av exempel visar hur deltagarna reflekterar kring vilken form av (generaliserbar) kompetens som krävs i det läsfrämjande arbetet, och att personbunden kunskap helst ska motverkas.

De deltagande cheferna resonerar också kring det omvända: hur man kan förhålla sig till det faktum att biblioteksmedarbetare utvecklar särskilda spetskompetenser, baserat på specifika kunskaper riktade mot särskilda målgrupper. En av deltagarna reflekterar över hur medarbetarna kan användas på bästa sätt för att främja verksamheten:

”[ä]r det smart att ha en barn- och ungdomsbibliotekarie som står i en informationsdisk i stället för att man är bland bokhyllorna på golvet eller sitter och läser en bok och träffar barn och unga?” (FG1b)

Snarare än att diskutera en bred generalistkompetens uttrycks i denna frågeställning, och i den efterföljande diskussionen, hur en medarbetares spetskompetens kan matchas med rätt arbetsuppgifter och hur medarbetarens kunskaper och kompetenser på bästa sätt kan komma verksamheten till godo.

Deltagarna diskuterar också de avvägningar som kan uppstå i relation till kompetensutveckling hos personalen och hur man kan utveckla former för kollegialt lärande, erfarenhetsutbyte och kunskaps-spridning. Å ena sidan upplevs personalens initiativförmåga och driv som något positivt, som utvecklar verksamheten, å andra sidan riskerar kompetensutvecklingen att bli centrerad kring ett antal centrala individer och därmed förstärka kunskapsglappen i personalgruppen. En av deltagarna efterlyser strukturer som möjligen kan hjälpa till att motverka för stora kunskaps- och kompetensskillnader hos personalen:

”Vi har inga strukturer för hur man är en bra boktipsare. Vi har inga strukturer för att kompetensutveckla den personalen som mest bara vill komma till jobbet och göra sitt jobb utan all kompetensutveckling hamnar på dem som vill väldigt mycket och redan kan väldigt mycket. Och det är klart att de ska få mer. Men jag tänker att strategiskt handlar det också om att lyfta hela personalen och skapa strategier inom biblioteket för hur det här ska bli.” (FG1b)

Att medarbetarnas kompetenser är centrala för verksamheten är alltså något som nästan alla chefer är överens om, liksom att personalens kompetenser och kunnande är verktyg som vidareutvecklar det läsfrämjande arbetet. Trots det kan det vara svårt att hitta tid till att sprida nya kunskaper och hitta hållbara strategier för att bibehålla och vidareutveckla kompetensen hos medarbetarna så att kompetenshöjning sker i hela personalgruppen. Därmed balanserar cheferna mellan å ena sidan en arbetsgrupp med spetskompetenser, å andra sidan en ambition att hitta former för att bredda kompetenserna i hela personalgruppen.

Chefen i och utanför verksamheten – som vägröjare och möjliggörare

Chefens egna kompetenser och färdigheter påverkar också hur bibliotekets arbete med läsfrämjande kan se ut. Enligt forskning om att leda offentliga organisationer är det en fördel om chefen är väl insatt i professionens värdegrund och arbetssätt eftersom det då blir lättare att sätta relevanta mål och tydliggöra hur och varför personalen kan arbeta för att uppnå dem.³¹ Samtidigt är det viktigt att kunna navigera och samverka i den kommunala, politiskt styrda, organisationen³².

I ett paper till konferensen ”Mötesplats för framtiden” analyserade vi hur kursdeltagande chefer diskuterar kring vad det innebär att läsfrämja strategiskt, och vilka förutsättningar de har för att arbeta strategiskt på sin arbetsplats.³³ Dessutom undersökte vi vilka ledarstilar som präglade intervjupersonernas arbete. Vår analys tar avstamp i Andersen med fleras (2021) beskrivning av förutsättningar och ledarstilar i offentlig verksamhet. Den visar att trots vissa utmaningar när det gäller ekonomi, tid och synlighet, uppfattar de flesta intervjuade cheferna att de har ett gott handlingsutrymme och kan underhålla bra relationer med såväl medarbetare som politiska beslutsfattare och samverkansparter inom kommunen. Erfarenheter från både biblioteksarbete och andra verksamheter, kan bli en styrka i ledningsarbetet. I arbetet med läsfrämjande kombinerar cheferna ett målstyrt ledarskap där styrdokument tas fram, omformuleras och kommuniceras, med ett relationsbaserat ledarskap där medarbetare coachas och chefen agerar bollplank, och vidare med ett distribuerat ledarskap där chefen skapar förutsättningar för drivna medarbetare att utforma sina egna projekt.

Många av de deltagande cheferna, men långt ifrån alla, har en bakgrund i biblioteksprofessionen. I vårt material kan vi se att erfarenheter från professionen också verkar påverka hur chefen styr och leder det läsfrämjande arbetet; har chefen en bakgrund som bibliotekarie beskrivs det som mer

31. Kjeldsen, A. M. & Van der Voet, J. (2021): "Leading Change in a Complex Public Sector Environment" i Leisink, P., Andersen, L.B., Brewer, G.A., Jacobsen, C.B., Knies, E. & Vandenabeele, W. (red.) (2021): *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford University Press, s. 199–218. Se Pennlert, J., Ringbo, M. & Hedvall Nowé, K. (2024): *Att främja strategiskt: bibliotekscheferns förutsättningar, ledarstilar och strategier*. (Konferensbidrag) Mötesplats profession – forskning.

32. Andersen et al. (2021): "Public managers' contribution to public service performance" i Leisink, P., Andersen, L.B., Brewer, G.A., Jacobsen, C. B., Knies, E. & Vandenabeele, W. (red.) (2021): *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford University Press, 85–103.

33. Pennlert, J., Ringbo, M. & Hedvall Nowé, K. (2024): *Att främja strategiskt: bibliotekscheferns förutsättningar, ledarstilar och strategier*. (Konferensbidrag) Mötesplats profession – forskning.

självlklart att leda och styra medarbetarna. Chefer med annan bakgrund påtalar oftare tillit till medarbetarnas specifika kompetens och professionella perspektiv på det läsfrämjande arbetet. En av deltagarna uttrycker detta synsätt på följande sätt:

”Sen kommer jag inte från bibliotekets värld innan [...]. Vilket gör att bibliotekarierna är ju de som är de absoluta proffsen här” (FG1d).

De kunskaper om läsfrämjandeforskning och om det läsfrämjande arbetet hos chefskollegor som kursen bidragit till, kan ge dessa chefer en större trygghet i att leda det läsfrämjande arbetet. Om chefen har en annan bakgrund kan det dessutom bidra till att föra in nya arbetssätt eller synsätt i organisationen. Till exempel berättar en av deltagarna hur de delar upp arbetet:

”Vi har en bibliotekschef som inte är från biblioteksvärlden och hon har stenkoll på allting som är utanför bibliotekets verksamhet. Så fort det har med politiken att göra och större strategiska frågor och allting utåt så är hon briljant. Men hon känner själv att hon har inte så bra koll på biblioteksvärlden och hantverket. Så vi har delat upp det lite grann.” (FG1b)

En annan chef berättar om fördelar med att inte vara från biblioteksvärlden:

”Och att jag är inte från biblioteksvärlden, det har varit en fördel för mig för då kunde det lättare att fråga varför. [...] Det var bra initialt för att jag tror att vi har funderat på varför gör vi det och vad är effekten eller konsekvensen?” (FG1b)

Alla chefer arbetar närapå ständigt med att formulera, omformulera och följa upp mål och styrdokument och försöker få sina medarbetare delaktiga i processen. En deltagare berättar om processen så här:

”En viktig del av vår roll är också att just sätta de målen. För mig är det så. Men som sagt, det är så stort och vi får ganska många mål uppifrån som vi också diskuterar i ledningsgruppen. Men då är det också att jag måste försöka formulera dem på lokal nivå, för medarbetarna att det är det här vi ska göra. Och då är det också läsfrämjande egentligen, det borde vi också prata mer om att, men vad har vi för mål? Eller vad vill vi egentligen nå med det vi gör?” (FG1c)

Något som flera chefer betonar är rollen som möjliggörare, den som skapar förutsättningar för personalen att driva läsfrämjande aktiviteter. Det kan bland annat ske genom arbetet med målsättning:

”Jag försöker också vara möjliggörare, att skapa förutsättningar för arbetet mer än att säga så här måste det vara. Men, men också skapa tid att prata om det här nu när vi jobbar med biblioteksplanen, att vi ger oss tid att prata om vad är läsfrämjande och vilka konkreta mål kan vi komma fram till i det här området som vi också kan följa upp? Det är många medarbetare som efterfrågar just uppföljningen.” (FG1c)

I detta arbete är strategi ett viktigt verktyg. Det definieras av deltagarna på olika sätt: från långsiktiga mål som ger styrning till verksamheten och hjälper att prioritera medarbetarnas insatser, till att synliggöra en systematik i alla befintliga läsfrämjande aktiviteter. Chefernas ser strategi som en sammanhängande helhet mellan en *planerad strategi*, skapad av den högsta ledningen för att uppnå ett långsiktigt mål, och en *framväxande strategi*, ett mönster av individuella medarbetares handlingar som först i efterhand visar sig ha lett till en ny inriktning för verksamheten.³⁴ I och med att kursens huvuduppgift var att skapa en strategi för läsfrämjande tas det upp som ett delvis nytt och spännande verktyg.

34. Se Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985): "Of strategies, deliberate and emergent". I *Strategic Management Journal*, 6(3), s. 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

”Jag tror kanske också att det är väldigt få bibliotek som har läsfrämjandestrategier – alla jobbar vi med läsfrämjande, ingen har strategi och alla efterlyser det där. Det är jättespännande, historiskt det vi är med om just nu (skratt) och det kommer att bli en sån game-changer när vi alla har strategier.” (FG2c)

Vår analys visar också att de flesta deltagarna känner att de har ett stort handlingsutrymme när det gäller att formulera och implementera mål och att de är bekväma i att navigera i en politiskt styrd organisation. Ekonomin är ansträngd hos vissa, men inte hos alla, och cheferna arbetar aktivt med samverkan och med sin personals kompetens och motivation.

Ett annat sätt att formulera det är att cheferna använder en blandning av målorienterade, relationsbaserade och distribuerade ledarstilar för att styra verksamheten. De skapar och tydliggör målen för verksamheten till medarbetarna, bland annat i sitt arbete med styrdokument, och motiverar medarbetarna att uppfylla dem. De arbetar för att det ska finnas goda relationer mellan chef och medarbetare, mellan medarbetarna och i samverkan med andra aktörer. Deltagarna betonar hur de skapar förutsättningar för medarbetarna att påverka verksamheten, bland annat genom att säkerställa att de har relevanta kompetenser, vidare hur de uppmuntrar sina medarbetare att ta initiativ och vara drivande i det läsfrämjande arbetet. Detta arbetssätt passar in i det tillitsbaserade ledarskapet som brett tillämpas inom svenska offentliga organisationer, och som kännetecknas av samverkan och utrymme för medarbetare att ta ansvar.³⁵

3. Hur har deltagandet i kursen förändrat chefernas kunskap om och förutsättningar för att utveckla det läsfrämjande arbetet?

I samband med kursstart fick deltagarna besvara en enkät om sina förväntningar och mål med kursen. I den uttryckte de att de önskade att kursen skulle ge dem nya kunskaper i att leda och organisera det läsfrämjande arbetet (strategiskt) på en individuell nivå. Samtidigt framkom en förhoppning om att dessa kunskaper skulle påverka verksamheten och organisationen på ett sätt som utvecklar det läsfrämjande arbetet.

För att få en bild av hur väl förhoppningarna kan ha infriats och vilka effekter kursen kan ha lett till, har vi nedan analyserat de individuella intervjuerna med tio chefer. De genomfördes i september 2024, några månader efter kursens slut, med hjälp av vår modell inspirerad av Mark & Henry (2004).

I resultatet kan vi se att alla chefer har fått med sig någonting genom att delta i kursen eller i fokusgrupperna. Det är inte lätt vare sig för oss eller för cheferna att peka ut just var i processen som lärande sker. Cheferna har naturligtvis också påverkats av pågående satsningar inom *Läsfrämjandelyftet*, eller inom andra satsningar såsom *Stärkta bibliotek*. Vår analys visar dock att det är möjligt att fånga hur cheferna har påverkats av deltagande i kursen. För vissa stannar effekten i ett individuellt lärande och nya kunskaper inom frågor som rör läsfrämjande och strategiskt arbete. För andra har vi kunnat se hur individuella lärdomar har omsatts i förändringar i personalens arbetssätt eller omformuleringar i styrdokument, förändringar som i förlängningen kan antas leda till effekter hos användarna.

35. SOU 2018:38: *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Regeringskansliet.

Eget lärande

Det lägsta steget i påverkansprocessen i vår modell är när kursen leder till att den individuella chefen reflekterar kring det som kursen gett, eller får en ökad medvetenhet kring ett fenomen. Inte förvånande har alla intervjuade chefer fått med sig något genom kursen. Det kan till exempel handla om att få ett bredare perspektiv (som Niki), att bli än mer medveten om vikten av att fundera kring varför man arbetar på ett visst sätt med läsfrämjande (som Paula), eller att reflektera över hur mycket av bibliotekets verksamhet faktiskt är läsfrämjande (som Irmelin). Två intervjupersoner menar att de fick sig en tankeställare när de insåg hur lyckligt lottade de är med relativt bra ekonomiska villkor för sina verksamheter.

De allra flesta cheferna menar också att de har fått ökade kunskaper och/eller ett ökat självförtroende, vilket är en vanlig effekt när individer deltar i kompetensutvecklande insatser.³⁶ Bejar, en chef med lång erfarenhet av att vara just bibliotekschef har fått "en bekräftelse på att jag har mycket kompetens med mig innan", vilket gör hen ännu tryggare i sin chefsroll. Några intervjupersoner berättar att de tar med sig nytt forskningsinnehåll, vilket också leder till att de blivit tryggare i sitt ledarskap. Till exempel tycker Niki det är bra "att man får lite forskningsbakgrund så man vet att det man tror är sant". Bland annat kommer kursdeltagarna ihåg innehåll om barnbibliotekariers kompetensutveckling och skillnaden mellan lustläsning och nyttoläsning. Emmi minns att läsfrämjande "handlar om att göra läsare av läskunniga"³⁷. Irmelin, som är ganska ny som chef, har blivit stärkt i att ta sig an svåra situationer: "för mig var det en himla skön aha-upplevelse. Att vi är inte ensamma. Eller det är inte jag som, det beror inte på mig eller hur jag jobbar". Flera av cheferna har redan som mål att arbeta vidare med läsfrämjande på olika sätt, även om inte alla har hunnit realisera sina planer ännu. "Någonstans har jag ju nått någon ambition om någon läsfrämjandeplan. Det väcktes ju under utbildningen. Där har jag inte landat än" (Bejar).

Några chefer berättar hur de genom deltagande i kursen har ändrat sitt eget beteende. Det rör sig inte om några dramatiska förändringar utan kan handla om att de nu tar sig tiden för att reflektera eller formulera en ny plan. Niki uttrycker det så här: "Jag tror att jag har faktiskt tagit mig tid på ett bättre sätt. Och faktiskt, det är inte så lätt när det är så mycket annat som ska göras. Det här vardagliga operativa arbetet. Att man tänker att det gör jag sen. Men verkligen nu försöka sätta sig ner och formulera". Emmi berättar: "Det här med att det krävs kontinuerlig omvärldsbevakning, reflektion och kompetensutveckling ... det gör jag lite annorlunda nu. Innan var jag mer ... prioriterade att svara på personalärenden på mejlen och bläddrade förbi det där jag skulle läsa. Men [nu] försöker jag få till både och." En chef menar att det beror på kursens längd, att den höll på så länge och hade löpande uppgifter som gjorde att reflektionen började genomsyra hennes vardag. Det återstår förstås att se hur länge de förändrade arbetssätten håller i en hektisk vardag.

Från ett individuellt lärande till förändringar i verksamheten

Flertalet av de intervjuade cheferna berättar hur de har delat med sig av nyvunnen kunskap och nya mål till sina chefskollegor och till sina personalgrupper. På så sätt kan lärandet sprida sig i verksamheten. Även här kan effekten variera från en ganska blygsam allmän påverkan, där det stannar vid att personalen har fått vetskap om delar av kursens innehåll, till mer genomgripande förändringar i arbetssätt och i personalens motivation. Ett exempel på när det än så länge har stannat på en allmän påverkan ges av Norea: "Alltså i och med att jag var med och delade kunskap då från

36. Svensson, L., Byström, E., Ellström, P.-E., Kock, H. & Nilsson, B. (2010): *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling. 1:a uppl. Studentlitteratur AB.*

37. Se exempelvis Andersson, J. (2015): *Med läsning som mål: om metoder och forskning på det läsfrämjande området. Statens kulturråd.*

min kurs, så vet de ju att jag har gått en kurs, men jag har ju inte slutfört kursen. Och jag ska inte säga att jag har varit bra på att väva in, så det kan jag inte säga. Det är liksom vardagen tar över på något vis”.

En förändring som flera av de intervjuade cheferna tar upp är hur de med hjälp av inspel på möten eller med mer konkreta formuleringar i styrdokument får sin personal att reflektera kring huruvida de planerade aktiviteterna passar in i en mer uttalad strategi för läsfrämjande. Niki uttrycker det så här: ”Vi har fått med oss i det arbetet, att vi tänker mycket mer strukturerat ... Jag tycker vi har blivit bättre på att formalisera oss. Vi sätter lite ramar och så tänker vi att det här ska vi prova. Och sen så utvärderar vi ... Så det tycker jag ändå att jag har fått med mig in i vardagen. Att vi har blivit mer strukturerade och strategiska”. Vivianne berättar om hur hon har arbetat med att tydligare skriva fram läsfrämjande. ”Det vet jag absolut. Jag har implementerat det. Det står med i varje dokument ... Läsfrämjande fanns naturligtvis med tidigare i planen också, men det finns mer tydligare nu och tydligare i hela arbetet på biblioteket”. På detta sätt blir styrdokument ett hjälpmedel för att kunna följa upp läsfrämjande i bibliotekets aktiviteter.

En annan tråd som flera av cheferna har tagit fasta på handlar om systematisk kompetensutveckling av personalen och möjligheter för dem att dela kunskaper med varandra. Här verkar kursen ha gett en aha-upplevelse som i vissa fall har lett till att chefen har ändrat förutsättningar, förväntningar eller mötesstrukturen. Ett mycket talande exempel får vi från Vivianne:

”Och det märks också i det dagliga arbetet. De har fått sin lästid. De ska sitta i biblioteket och läsa och det ska de rapportera i tidsrapporten vi har. Vi har workshops eller träffar varje månad när vi pratar. När vi har valt ut en typ av genre eller en typ av bok som alla ska läsa och som vi ska diskutera tillsammans i mindre grupper, så det märks absolut. Det är ingen som kan undkomma.”

Som vi tidigare har skrivit är det inte säkert att alla förändringar skett på grund av just kursen, eftersom det fanns flera samtidiga satsningar på läsfrämjande.

Tre av de intervjuade chefernas berättelser visar extra tydligt hur förflyttningar från ett individuellt lärande till förändringar i verksamheten kan ske, och hur chefer kan relatera dessa till förändringar hos användarna. För att synliggöra dem har vi klippt in citat från intervjuerna i tabellerna.

Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek

Exempel på förflyttningar: Kelly

Process	Analysnivå		
	Individ	Grupp	Organisation
Allmän påverkan	<p>Reflektera, bli medveten Det låter så hårt att säga att [läsfrämjande] var ett icke-område förut, för det är klart det inte är. Det är grunden i vad vi gör. Men det har aldrig varit någonting jag har tänkt på på det sättet ... Så det är som att det har kommit med en strålkastare och bara lyst på det här. Och man inser att men herregud, här finns ju ett gigantiskt utvecklingsområde som vi aldrig gjort.</p>		
Kognitiv/känslomässig	<p>Uppmärksamma, lära sig något nytt, attitydförändring [D]en här enkäten, som man skulle skicka ut till sina medarbetare ... Och sen var svaren också så otroligt belysande för att det var verkligen, "Jag tycker att allt biblioteket är läsfrämjande i sig. Allt vi gör är läsfrämjande för att vi jobbar på ett bibliotek". Det var en jättestor väckarklocka för mig och jag insåg att, men så här kan vi ju inte hålla på!</p>	<p>Arbetsgruppen lär sig nytt, ändrar attityd Så jag tänker att det som har förändrats är väl egentligen tankesättet hos mig och hos min chef, när jag har bollat med henne. Så verktygen har alltid funnits där, men vi har inte sett möjligheterna och sett vad vi skulle kunna göra. Så det är väl det som är den stora förändringen.</p>	
Motiverande		<p>Arbetsgruppen motiveras, sätter mål Men just att tydligare koppla våra program till om det är läsfrämjande eller inte och motivera. För nu har vi försökt i höst när vi har lagt programmet, ha lite mer grejer som har direkt tydlig litteraturkoppling. Vi har spökhistorier varannan fredag. Såna här enkla grejer, men också de som inte har litteraturkoppling som pyssel på onsdagar. Då tänker jag att det är bra att motivera för oss själva varför vi vill ha det här som inte är läsfrämjande och som absolut inte står i biblioteksplanen att vi ska pyssla.</p>	

Process	Analysnivå		
	Individ	Grupp	Organisation
Beteende			<p>Ändrad riktning på verksamheten, ändrade styrdokument, kunskapsdelning – spridning i kommunen</p> <p>Det stora är den här slutuppgiften vi gjorde. Där funderade jag på en läsfrämjande plan som vi skulle kunna ta fram på bibblan. [...] Vi ska få in det läsfrämjande. När vi skriver en ny biblioteksplan ska det läsfrämjande in. Vi ska göra en läsfrämjande plan och vi ska få in det här kollegiala lärandet som vi inte alls har haft. Jag tänker att får man det här perspektivskifte till att jobba med litteratur inom personalen så kommer det att synas utåt. Det kommer att märkas på ett helt annat sätt.</p>

Kellys berättelse är ett bra exempel på hur en förflyttning kan ske. Från ett individuellt medvetandegörande genom samtal med den närmaste chefen som leder till ett nytt förhållningssätt till redan befintliga verktyg, till att få fram förändringar i arbetsgruppens arbetssätt och planer på förändringar i styrdokument. Kelly tror att det kommer leda till förändringar som märks hos användarna. Därmed kan förflyttningen visa hur förändringar potentiellt även kan komma att påverka bibliotekets roll som en kommunal aktör i samhället.

Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek

Exempel på förflyttningar: Tamara

Process	Analysnivå		
	Individ	Grupp	Organisation
Allmän påverkan			
Kognitiv/känslomässig	<p>Uppmärksamma, lära sig något nytt, attitydförändring Jag blev stärkt i kraften i det läsfrämjande arbetet. Jag fick nya tankar kring barnbibliotekarier och kompetens. [...] Jag känner att jag vet var jag kan hitta kunskap så jag kan liksom pusha på. Det är väl det som är annorlunda, att jag är tryggare i den rollen.</p>		
Motiverande		<p>Arbetsgruppen motiveras Det var jättemycket tankar som kommer. Och eftersom jag inte har något filter så pratar jag med mina medarbetare. [...] Det blev en rörelse. Barnbibliotekarier. Jag sa ni måste ha möte en gång i veckan, långa möten och ni ska jobba med kollegialt lärande. Och här är forskningsrapporter. Och de blev eld och lågor för de alla är ju yngre än mig.</p>	
Beteende	<p>Agera på nya sätt, göra nya saker Det här formatet med en termin och att man höll i och att man faktiskt hade uppgifter som man var tvungen att göra, gjorde ju att det ... hände ju saker på jobbet också. Det var inte bara liksom. Ja, du vet när man är iväg på någonting och så är man helt uppfylld. Och sen kommer jag komma tillbaks och så är det glömt. Men här genomsyrar det faktiskt hela verksamheten.</p>	<p>Arbetsgruppen arbetar på nya sätt Jag fick ett inspel där från en manlig bibliotekschef som sa vid något tillfälle att ja, en gång i månaden så har vi APT halva dagar så det ordnar sig. Och då kände jag bara ja, det kan man. Så nu har vi ändrat öppethållandet så att vi öppnar senare. Det var faktiskt stängt en hel dag på det ena stället för att kunna ha långa APT.</p>	<p>Ändrad riktning på verksamheten Vi håller på med en kursändring för hela verksamheten och den jobbar jag med på olika plan. Dels med måldokument, dels i det dagliga, i samtal och på APT och så. Men också hur vi utformar lokalen på alla sätt. Så är det en kursändring ... det kompensatoriska uppdraget, att vi fokuserar där och att vi gör det på ett professionellt sätt. Och att vi också är effektiva med vår [tid och kompetens]. Det kanske också kom från kursen ... När jag hörde andra berätta om sin verksamhet så kände jag nej. Ajajaj ibland att vi är så att vi springer på alla bollar. Att vi är så serviceinriktade att vi inte värdesätter vår kompetens utan att vi ofta är ute efter bekräftelse i stället för att vara noga med det här.</p>

Tamara berättar om hur mötet med aktuell forskning i kursen har gjort henne mer trygg i sin styrande roll, och lett till att hon kunnat motivera sin personal. Ibland är det detaljer som hon tagit till sig i mötet med andra deltagare som lett till förändringar i arbetssätt, som till exempel en förändrad inställning till öppethållande. Även en insikt om att bibliotekariekåren generellt kan förlora sig i att vara alltför serviceinriktad, relaterar hon till samtal med andra chefer under kursen. Insikten verkar ha stärkt henne i ett större arbete med en kursändring på sitt bibliotek som kan ge effekter på vad användarna kommer att möta.

Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek

Exempel på förflyttningar: Emmi

Process	Analysnivå		
	Individ	Grupp	Organisation
Allmän påverkan		<p>Arbetsgruppen får information, blir medveten Jag har ju rapporterat lite om min utbildning och att jag tyckte att den var intressant. Vi har försökt lyfta några bitar på våra möten så det har nog satt sig lite grann. Och just det här som jag sagt innan, att vi kan inte fortsätta säga att allt vi gör är läsfrämjande utan att i så fall vilka strategier har vi för och vilka mål har vi för det? Vi är inte framme på något sätt, men vi har liksom påbörjat tankarna kring hur vi ska jobba med det så att de är med på tåget. [...] Vi har även börjat prata om det här med kill your darlings, att vi kanske inte ska fortsätta att göra allt vi gör.</p>	
Kognitiv/känslomässig	<p>Uppmärksamma, lära sig något nytt, attitydförändring Vad jag framför allt har lärt mig, det är att det är inte tillräckligt att säga att ja, men allt vi gör på biblioteket är ju läsfrämjande. Utan att man måste ... ha strategier med det läsfrämjande arbetet.</p>		
Motiverande	<p>Egna mål Verkligen tänka på att bemötande och service och läsfrämjande arbetet måste fungera hos båda yrkesgrupperna. Så jag har liksom försökt tänka att ... arbetet måste genomsyra hela organisationen.</p>		

Process	Analysnivå		
	Individ	Grupp	Organisation
Beteende	<p>Agera på nya sätt, göra nya saker Jag reflekterar lite mer än tidigare. Just det här om bidrar det här till läsfrämjande och på vilket sätt? ... Också att jag funderar mycket kring det här med, det här med att det krävs kontinuerlig omvärldsbevakning, reflektion och kompetensutveckling. ... Så det gör jag lite annorlunda nu. Innan var jag mer satt kanske. Prioriterade att svara på personalärenden på mejlen och bläddrade förbi den där jag skulle läsa. Men jag försöker få till både och.</p>	<p>Arbetsgruppen arbetar på nya sätt, gör nya saker Jag har förändrat hela vår mötesstruktur till efter sommaren så har jag lagt till en timme till mötestid på vårt bibliotek. [...] Så jag strävar lite grann att få till dialoger och kompetensutveckling kopplat till läsfrämjande. Hela hösten är helt planerad och alla har fått information om vad som händer och vi har redan haft en föreläsning om spelifiering kopplat till läsfrämjande. [...] Vi har faktiskt bokprat för varandra nu också, så det har jag lagt två tisdagar den här terminen och delat upp dem så de faktiskt får bokprata för varandra. Och det hade vi första gången för några veckor sedan, och de har inte haft det här på många år. Man diskuterar läsfrämjande på ett helt annat sätt än när jag började. Det finns tendenser till mer samverkan. Man hittar varandra lite mer mellan vuxen och barn. Det har varit väldigt täta skott hur man har jobbat innan.</p>	<p>Spridning i hela organisationen eller kommunen Så gjorde vi så efter bokprat, att jag klippte ut bilderna på böckerna och satte på ett papper. Och så ligger det nere i disken nu. Och jag hör ju hur alla, liksom min kollega, tipsar om "en bok som låter lite som den du är ute efter. Jag har inte läst den själv, men hon berättade lite grann om den" och så att man hjälper varandra för alla kan inte läsa allt.</p>

Även Emmi verkar ha påverkats av kursen. Hon har fått en större förståelse för att det är viktigt med en mer uttalad strategi för läsfrämjande och att kompetensutveckla alla i arbetslaget, men även att det behövs förändringar i mötesstruktur och upplägg för att dela kunskap mellan kollegor. Hon berättar om effekter både i hur medarbetarna samarbetar och i hur de bemöter användare.

Sammanfattningsvis kan vi se att kursen redan verkar ha resulterat i verksamhetsförändringar, åtminstone för några av de intervjuade. Andra berättar om planer på att till exempel dokumentera läsfrämjande i styrdokument. Det är en lovande utveckling, även om det inte går att fastslå att det är impulser från just denna kurs som har lett till förändringar. För många av cheferna är det svårt att isolera vad som skett tack vare kursen och vad som påverkats av andra pågående impulser eftersom det har pågått flera olika projekt och satsningar på läsfrämjande samtidigt. Dessutom är det ännu för tidigt att avgöra vilka förändringar som kommer att vara bestående och vad dessa i slutändan kommer att leda till. Med detta sagt, har vi kunnat se hur kompetensutvecklingsinsatser, särskilt för chefer, kan ge effekt på verksamheten likt ringar på vattnet.

Slutsatser och diskussion

Den här rapporten har presenterat följeforskningsprojektet *Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek*. I rapporten har vi särskilt fokuserat på tre frågeställningar: synsätt på läsfrämjande, hur det läsfrämjande arbetet går till och hur deltagande i kursen har påverkat de deltagande cheferna. I det här avsnittet sammanfattar vi våra slutsatser och diskuterar några av de iakttagelser som vi har gjort under arbetet med projektet.

Först och främst kan vi konstatera att strategiska perspektiv på läsfrämjande arbete inte är något som chefen genomför på egen hand. Deltagarna i följeforskningsprojektet återkommer ofta till hur centrala biblioteksmedarbetarnas kompetenser och arbetsmetoder är för att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet. Det kan exempelvis röra sig om särskilda projekt eller initiativ som drivs, planeras och genomförs av personalen, men också om aktiviteter som genomförs i den dagliga verksamheten, i informationsdisken eller på biblioteksgolvet. Samtidigt har chefen ett särskilt ansvar för att leda den strategiska utvecklingen av det läsfrämjande arbetet. Enskilda medarbetares kompetenser, liksom de kollektiva kompetenserna som finns i en särskild personalgrupp, är viktiga beståndsdelar. Likaså är kontakter och kommunikation med andra kommunala verksamheter, politiker och politiska nämnder centrala i vidareutvecklingen av såväl det läsfrämjande arbetet som bibliotekets roll och betydelse för den ort, där man verkar.

Strategiska perspektiv på läsfrämjande är alltså ett sammansatt arbete som kan liknas vid ett par glasögon, där den ena linsen betraktar det konkreta läsfrämjande arbetet (som utförs av biblioteksmedarbetarna) och den andra linsen fokuserar på strategiska och mer organisatoriska aspekter av verksamheten (som chefen ansvarar för). Ibland är synfälten åtskilda men oftare integreras perspektiven med varandra i chefernas blickfång. Ett sådant tillfälle är exempelvis när läsfrämjande som begrepp synliggörs i gemensamma kommunala målformuleringar samtidigt som de återfinns i biblioteksplaner eller andra lokala styrdokument för bibliotekets verksamhet. Vi kan, liksom i tidigare studier, konstatera att läsfrämjande är en töjbar term, vilket förstärker intrycket av att det läsfrämjande arbetet saknar riktning eller att ett mer strategiskt förhållningssätt efterlyses av deltagarna. Ett resultat av våra analyser är att vi kan se hur det strategiska arbetet som pågår, befinner sig mellan planerade och framväxande strategier, i enlighet med Mintzberg och Waters beskrivning.³⁸ Medan chefen har ett huvudansvar för att formulera den planerade strategin (genom att exempelvis författa styrdokument) är medarbetarnas synpunkter och aktiviteter betydelsefulla i framväxande strategier. Chefen behöver balansera mellan olika ledarstilar och anpassa sitt ledarskap för att främja medarbetarnas initiativ.

På en strategisk nivå visar vårt projekt att fler kompetenser är betydelsefulla, än vad som lyfts fram i tidigare studier. Vi kan identifiera hur den strategiska nivån behöver ha kunskaper om den egna organisationen och de sammanhang där organisationen befinner sig, om medarbetarnas kompetens och kompetensutveckling och om vikten av att upprätta och upprätthålla fruktbara samarbeten.

De moment som ingår i chefens arbete med läsfrämjande på en strategisk nivå inom en folkbiblioteks-kontext, går att sammanfatta i dessa fyra punkter:

38. Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985): "Of strategies, deliberate and emergent". I *Strategic Management Journal*, 6(3), s. 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

1. Synliggöra, omförhandla, förankra och kommunicera mål i relation till det läsfrämjande arbetet.
2. Diskutera och reflektera över vad begreppet läsfrämjande innebär relaterat till folkbibliotekets uppdrag, förutsättningar och ramar – på egen hand eller tillsammans med andra.
3. Inventera kunskaper och kunnande hos medarbetare och styra hur dessa kompetenser kan komma verksamheten bäst till godo, att främja former för kollektivt lärande och kunskapsdelande bland personalen.
4. Synliggöra, kommunicera och i vissa fall även sätta gränser kring vad folkbibliotekets uppdrag innebär i den kommunala strukturen i relation till andra kommunala aktörer och verksamheter samt beskriva och berätta om folkbibliotekets tjänster och bibliotekariernas kompetenser för andra aktörer.

Punkt 1: Att synliggöra, omförhandla, förankra och kommunicera mål i relation till det läsfrämjande arbetet sker genom att cheferna på olika sätt förhåller sig till, justerar och omarbetar målen för det läsfrämjande arbetet i existerande dokument, eller tar fram nya. Men också genom hur de ser mönster och kan placera in aktiviteter som genomförs av biblioteksmedarbetarna i större sammanhang.

Punkt 2: Att diskutera och reflektera över vad begreppet läsfrämjande innebär relaterat till folkbibliotekets uppdrag, förutsättningar och ramar – på egen hand eller tillsammans med andra. Vårt projekt har synliggjort hur chefernas arbete också rymmer både egen reflektion kring styrning och ledning av det läsfrämjande arbetet och hur medarbetarna på olika sätt kan bjudas in i dialogen. Vi har även synliggjort att medarbetarnas aktiviteter ur ett chefsperspektiv också handlar om prioriteringar, ekonomiska förutsättningar och organisatoriska strukturer.

Punkt 3: Att inventera kunskaper och kunnande hos medarbetare och styra hur dessa kompetenser kan komma verksamheten bäst till godo, att främja former för kollektivt lärande och kunskapsdelande bland personalen. I chefernas arbete ingår att ta vara på medarbetarnas kompetenser, kunskaper och förutsättningar för kompetensutveckling inom det läsfrämjande området och se till att dessa kunskaper sprids bland kollegor. Vi har också identifierat hur den läsfrämjande kompetensen är något som bör finnas bland alla medarbetare, samtidigt som cheferna också diskuterar relationen mellan en bred kompetens och en expertis eller en spetskompetens, och hur dessa delar bäst kan samspela med varandra.

Punkt 4: Att synliggöra, kommunicera och i vissa fall även sätta gränser kring vad folkbibliotekets uppdrag innebär i den kommunala strukturen i relation till andra kommunala aktörer och verksamheter samt beskriva och berätta om folkbibliotekets tjänster och bibliotekariernas kompetenser för andra aktörer. Slutligen har också projektet och de diskussioner som cheferna tillsammans genomförde i form av fokusgruppsamtal, liksom de individuella intervjuerna, gjort det möjligt för oss att få syn på hur chefer är och tar sig an rollen som representanter för folkbiblioteksverksamheten i relation till andra kommunala verksamheter. Denna roll synliggörs inte minst i relation till samverkan och samarbeten med andra verksamheter och aktörer.

I det tidigare genomförda följeforskningsprojektet *Läsfrämjande som professionellt objekt* utgjorde tydliggörande av mål och syfte, forskningsorienterat arbetssätt, hantera utvärderingens dilemma och kollektiv kompetens tillsammans en "fycklöver" av framgångsfaktorer.³⁹ Fycklövern fokuserade på biblioteksmedarbetarna medan vår studie haft chefsrollens ansvar, styrning och ledning i fokus.

39. Lindberg, J., Pennlert, J. & Ringbo, M. (2020): *Läsfrämjande som professionellt objekt* [Elektronisk resurs]. Rapport från fortbildning och följeforskning i ett interregionalt bibliotekssamarbete, s. 24.

Ett sammantaget resultat av våra analyser är att det strategiska arbetet kan sägas utgöra fyrklöverns stjälk. Det är chefen som har ansvar för att de olika bladen förankras i verksamheten och dess mål, och samtidigt synliggörs i både planerade och framväxande strategier. Likaså behövs ett ständigt arbete med relationsskapande mellan chefen och medarbetarna. I samklang med verksamhetens målsättning ger det möjlighet till delaktighet i strategiska och systematiska prioriteringar och uppföljningar för att kunna få fram tydliga mål, syften och en organisation som kan hantera utvärderingsresultat. Denna studie har beskrivit hur chefer arbetar med den strategiska planeringen av läsfrämjande aktiviteter för att få fyrklövern att kunna öppna sig, men också hur chefen kan sägas vara fyrklöverns stjälk och rötter. Det innebär att vårt projekt också synliggör chefsens betydelsefulla roll och balansgångar i att vidareutveckla det läsfrämjande arbetet på en strategisk nivå.



Referenslista

Tryckta referenser

- Aldstedt, Elisabeth, & Hansson, Johanna. (2021). *Ledarskap satt i system: röster om vidgade perspektiv*. Lund: BTJ förlag.
- Andersen, L.B., Jacobsen, C.B., Jensen, U.T. & Salomonsen, H.H. (2021). "Public managers' contribution to public service performance". I Leisink, P., Andersen, L.B, Brewer, G.A., Jacobsen, C.B., Knies, E. & Vandenabeele, W. (red.) (2021). *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford: Oxford University Press, s. 85–103.
- Andersson, J. (2015). *Med läsning som mål: om metoder och forskning på det läsfrämjande området*. Stockholm: Statens kulturråd.
- Carlsson, H. (2024). *Läsfrämjandets geografi*. Digiteket. <https://digiteket.se/inspirationsartikel/las-framjandets-geografi/>
- Gärdén, C. & Nowé Hedvall, K. (2013). *Samverkan mellan forskare och praktiker: ett forskarperspektiv*. Högskolan i Borås, Institutionen Biblioteks- och informationsvetenskap, Bibliotekshögskolan.
- Hedvall Nowé, K., Pennlert, J. & Ringbo, M. (2024). "Att främja strategiskt: bibliotekscheferns förutsättningar, ledarstilar och strategier" i *Uppdrag demokrati – fri information, möten och läsning i en polariserad tid*. Svensk Biblioteks förening, Stockholm, 2024.
- Joelsson, E., Bark, S. & Berge Kleber, E. (2021). *Ett fenomen i rörelse: en undersökning om uppsökande biblioteksverksamhet i kommunerna i Västra Götaland*. [Elektronisk resurs]
- Kjeldsen, A.M. & Van der Voet, J. (2021). "Leading Change in a Complex Public Sector Environment". I Leisink, P., Andersen, L.B, Brewer, G.A., Jacobsen, C.B., Knies, E. & Vandenabeele, W. (red.) (2021). *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford: Oxford University Press, s. 199–218.
- Lindberg, J., Pennlert, J. & Ringbo, M. (2020). *Läsfrämjande som professionellt objekt*. Rapport från fortbildning och följeforskning i ett interregionalt bibliotekssamarbete. [Elektronisk resurs]
- Lindberg, J. (2023). *Folkbibliotekariers kompetenser för läsfrämjande*. Digiteket. <https://digiteket.se/inspirationsartikel/folkbibliotekariers-kompetenser-for-lasframjande/>
- Lindberg, J. (2019). *Barnbibliotekariers kompetens: en fokusgruppsstudie i Stockholms län*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.
- Lindberg, J., Ångman, L. & Danielsson, U. (2017). *Dela läslust: hur går vi vidare?* Uppsala: Länsbibliotek Uppsala.
- Mark, M.M. & Henry, G.T. (2004). *The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence*. Evaluation, London, England. 1995, 10(1), s. 35–57. <https://doi.org/10.1177/1356389004042326>
- Markless, S. & Streatfield, D. (2017). "How can you tell if it's working? Recent developments in impact evaluation and their implications for information literacy practice." I *Journal of Information Literacy*. 11 (1), s. 106–119.

- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". I *Strategic Management Journal*, 6(3), s. 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Pennlert, J. & Bark, S. (2023). *Att läsfrämja för öronen: litteraturen, rösten och samtalet*. Malmö: Myndigheten för tillgängliga medier.
- Riving, C. (2022). "Fantasin som försvann: om borttappade ideal i läsfrämjande insatser för barn och unga i Sverige 1980–2020." I *Nordisk kulturpolitisk tidskrift*, Borås: 25:3, s. 253–271. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/nkt.25.3.7>
- Sandin, A.S. (2011). *Barnbibliotek och lässtimulans: delaktighet, förhållningssätt, samarbete*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.
- Sandin, A.S. & Berge Kleber, E. (2023). *Barns och ungas bibliotek: en kunskapsöversikt*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.
- Svensson, L., Byström, E., Ellström, P.-E., Kock, H. & Nilsson, B. (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. 1:a uppl. Studentlitteratur AB.
- SOU 2018:38. *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers: towards a practice theory of management* (1st ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199639724.001.0001>
- Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. (2a uppdaterade och utökade uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Ögland, M. (2013). *Taxonomier: verktyg för biblioteksutveckling*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.

Digitala referenser

- Kulturrådet. Läsfrämjandelyft för folkbibliotek. <https://www.kulturradet.se/i-fokus/bibliotek/lasframjandelyft-for-folkbibliotek/> [2025-05-20].
- Digiteket (2023). Digiteket publicerar podd med Bibliotekshögskolan i Borås. <https://digiteket.se/digiteket-publicerar-podd-med-bibliotekshogskolan-i-boras/> [2025-05-20].
- För material kring kursen och anmälan se t.ex. <https://www.kulturradet.se/i-fokus/bibliotek/lasframjandelyft-for-folkbibliotek/kurs-for-chefer/> eller <https://www.hb.se/kursforbibliotekschef>

Bilagor

Bilaga 1

Fokusgruppsamtal 1

Fråga 1

Ni har precis avslutat den första uppgiften i kursen, kartläggningen, beskriv hur det läsfrämjande arbetet ser ut i den verksamhet där du befinner dig, vad har du tagit med i kartläggningen och vad har du inte tagit med?

Fråga 2

I samma uppgift har ni skrivit fram vad ni i er verksamhet har för mål med det läsfrämjande arbetet, vilka är målen och vem har tagit fram dessa?

Fråga 3

Vi kallar den här kursen för "Strategiskt läsfrämjande arbete på folkbibliotek", vad tänker ni kring just det här med strategiskt läsfrämjande? Vad är det?

Fråga 4

Hur ser du på din chefsroll i det läsfrämjande arbete som sker i din verksamhet (handlingsutrymme)? Vad har du för ansvar?

Fråga 5

Hur skapas förutsättningar för det läsfrämjande arbetet? Hur skapas kontakt med andra verksamheter – är det systematiskt eller tillfälligheter som dyker upp?

Fråga 6

Vad ser du som utmaningar kopplade till det läsfrämjande arbetet både i din verksamhet och för din egen del? Tag gärna med tankar kring kompetens som rör dig, men också arbetslaget som du ansvarar för.

Bilaga 2

Fokusgruppsamtal 2

Fråga 1

Hur ser en vanlig dag ut på ditt jobb?

Fråga 2

Vem startar i gång aktiviteter eller projekt inom verksamheten du ansvarar för?

Strategiskt läsfrämjande på folkbibliotek

Vilken roll har du potentiellt i det som eventuellt startas upp?

Fråga 3

Om ni funderar lite grann på det som ni inte gör i verksamheten, finns det något som du gärna hade gjort som du inte har möjlighet att genomföra men som du har fått upp ögonen för? Vad kan det i så fall röra sig om?

Fråga 4

Om vi blickar framåt ett år, vad har hänt i din organisation relaterat till det läsfrämjande arbetet kopplat till det vi nu pratat om?

Bilaga 3

Uppföljande individuella intervjuer

Fråga 1

Vad har du lärt dig av kursen, vad tar du med dig? Vad vet du nu som du inte visste då?

Fråga 2

Gör du något annorlunda i din vardag som chef nu? Om ja, vad?

Fråga 3

Vad strävar du efter nu? Har du nya mål för den läsfrämjande verksamheten?

Fråga 4

Vilka verktyg har du att åstadkomma det här? (Nätverk, inom kommunen, eller med andra chefer, eller inom biblioteksverksamheten, dokument, planer, pengar/resurser?)

Fråga 5

Har din syn på dina verktyg och möjligheter förändrats på något sätt? Om ja, hur? Om nej, varför inte?

Fråga 6

Hur syns det eller kan det komma att synas i din verksamhet?

Fråga 7

Tror du att personalen vet något mer nu, är de med på tåget – och hur vet du det?

Fråga 8

Om vi ses om ett år igen, vad hoppas du ha åstadkommit?

2025

Kulturrådet
Box 27215, 102 53 Stockholm
Besök: Borgvägen 1-5
Tel: 08 519 264 00
E-post: kulturradet@kulturradet.se

© Statens kulturråd 2025
ISBN: 978-91-89748-49-1

kulturradet.se