

Bemötande på bibliotek

– både service management och solidaritet

Karin Sundström

Bemötande på bibliotek

– både service management och solidaritet

Karin Sundström

Karin Sundström
Bemötande på bibliotek
- både service management och solidaritet
© Regionbibliotek Stockholm och Karin Sundström 2008
ISBN 978-91-977490-1-5

Layout Maria Rodrick Nordström
Tryckeri Alfa Print

Skriften kan beställas från
Regionbibliotek Stockholm
Stockholms stadsbibliotek
www.regionbibliotek.stockholm.se
e-post anja.andersson@kultur.stockholm.se
Tel. 08-50831278

1. INLEDNING	7
2. BAKGRUND	9
3. BEGREPPET BEMÖTANDE	11
Vad betyder bemötande?	12
Vem bemöter man?	13
4. FORSKNING OM BEMÖTANDE	15
Referensarbete	15
Biblioteksarbete allmänt	17
Etik och marknadsföring	18
5. EXEMPEL FRÅN BIBLIOTEKSVÄRLDEN	21
Bemötande av särskilda grupper	21
Bemötande i samband med referenssamtal	22
Bemötande generellt	24
6. MARKNADSFÖRING OCH KVALITET	30
Hur tänker kunder?	30
Sanningens ögonblick	32
Biblioteksrummet	35
Interaktivitet	37
Tjänstekvalitet	39
Service management	41
7. ETIK OCH PROFESSION	46
Förvaltningsetik	46
Profession och professionalitet	48
Kunskap och trygghet	51
Att lära gott bemötande	54
Bemötande som en form av solidaritet	57
8. ETT GOTT BEMÖTANDE	59
Hur mäter man bemötande?	59
Vad är ett gott bemötande på biblioteket?	64
Lokal, inredning, skyltning, atmosfär	67
Effekter av ett dåligt bemötande:	69
9. EGEN UNDERSÖKNING	71
10. AVSLUTANDE DISKUSSION	77
Tillgänglighet, kompetens, attityd och miljö	77
Yrkesrollen	82
Insikt och kvalitet	84
Till sist	87
11. REFERENSER OCH VIDARELÄSNING	89
Referenser	89
Vidareläsning	91

1. INLEDNING

Att bemötande är viktigt på bibliotek håller nog de flesta med om. Men hur och varför? Begreppet bemötande och bilden av ett gott bemötande kan i förstone verka självklara, men om man går litet mer på djupet så blir det genast mer komplext. Denna fördjupning är ett försök att ge olika infallsvinklar på området bemötande i allmänhet och på biblioteken i synnerhet. Tanken är att rapporten ska ge en viss överblick och tips på vidareläsning inom olika delområden. Förhoppningsvis kan detta underlätta reflektion och diskussion på det lokala planet.

Fördjupningens uppdrag

- Vad innebär bemötande i ett biblioteksperspektiv?
- Vad är ett gott bemötande på biblioteket (finns det en minsta gemensamma nämnare)?
- Vad är vådan av ett dåligt bemötande?
- Hur kan man arbeta med att förbättra bemötandet?

Mål

Fördjupningen är tänkt som ett diskussionsunderlag för att

- föra upp frågan om bemötande på ett generellt plan
- underlätta förändringsarbete.

Intressanta aspekter

Det finns självklart flera olika sätt att betrakta bemötande på biblioteket. Några av de vinklingar som ter sig särskilt intressanta är följande:

- Bemötande vid fysisk kontakt jämfört med via telefon, e-post, chatt
- Bemötande genom verbal respektive icke-verbal kommunikation (kroppsspråk, klädsel med mera)
- Introvert respektive extrovert bemötande av bibliotekets besökare.

Fördjupningens inriktning är bemötande generellt, men förhopp-

ningsvis kommer dessa aspekter att beröras även med den utgångspunkten. Temat är bemötande på plats i biblioteket, även om det mesta också är relevant för distansbemötande via telefon och Internet. Detsamma gäller för bibliotekets uppsökande verksamhet. Fördjupningen gäller i huvudsak vuxna, och utgår inte från de speciella förutsättningar som kan gälla för bemötande av barn och personer med funktionsnedsättning.

Metod och genomförande

Fördjupningens grund är genomgångar av litteratur, forskning, styrdokument och annat material inom området bemötande. Som grund för resonemang och analys ligger också några samtal om bemötande, samt en liten enkätundersökning. De resonemang och resultat som redovisas i rapporten är inte alltid vetenskapligt underbyggda eller statistiskt säkerställda. Denna avvägning har gjorts eftersom rapporten i första hand är tänkt som underlag för reflektion och diskussion. Så långt som det är rimligt har referenser och hänvisningar angivits för att läsaren själv ska kunna gå vidare.

2. BAKGRUND

Många myndigheter och andra offentliga verksamheter har de senaste åren satsat på att bli mer kundorienterade. Man vill öka tillgängligheten och nå ut bättre i samhället, ofta med hänvisning till demokratiska värden. Samtidigt närmar man sig den kommersiella världen, och många vill inspireras av till exempel detaljhandeln när det gäller inredning, marknadsföring och kundtänkande.

Tillsammans kan dessa två trender vara orsaken till att ordet bemötande har förekommit så flitigt i biblioteksvärlden på sistone. Flera av studenterna på B&I-utbildningarna under 2006 och 2007 har valt aspekter på bemötande för sina magisteruppsatser. Växjö universitetsbibliotek genomförde ett stort internt projekt om bemötande under 2006. Under 2007 var bemötande tema för flera bibliotekskonferenser och ämnet togs återkommande upp i fackpress. Men även i samtal med bibliotekspersonal och på Internet har ordet bemötande återkommit ofta. Och när vi på Regionbibliotek Stockholm frågade vad man på kommunbiblioteken i Stockholms län önskade sig för utbildningar och studiedagar inför 2008 låg ämnet bemötande i topp.

Låt oss börja med att se på begreppet bemötande. Kanske menar vi faktiskt olika saker ibland? Ett exempel på hur olika man ser på bemötande på bibliotek är Biblioteksbladets temanummer om bemötande (nr 5/2007). Här finns fem artiklar som märkts ut med ett gemensamt sidhuvud "Tema bemötande". Det finns en viss slagsida mot bibliotekspersonalens bemötande av kunder/ besökare, men artiklarna spretar ändå betänkligt:

- Personalen på Vårby bibliotek går på lösningsorienterade samtal bland annat för att bättre kunna bemöta stökiga ungdomar.

- Allt fler patienter klagar över dåligt bemötande i vården. Personal på Norra Älvsborgs Länssjukhus får gå på utbildning med teater och samtal som ordnats av chefskuratorn (som också är bibliotekschef).
- Rebecca Bachmann ger sin bild som bibliotekskonsulent av bemötande på (folk)biblioteken. Hon påpekar bland annat att ett bra bemötande är en förutsättning för tillgänglighet till verksamheten.
- På Växjö UB har man haft ett stort projekt om bemötande, med bland annat en användarundersökning och uppföljande åtgärder för att få till ett mer professionellt bemötande av studenter och forskare.
- Stöd på biblioteken i Kanada för nyanlända immigranter när det gäller utbildning, tester, jobbsökande osv.
- Dessutom finns i tidningen en artikel som tar upp bemötande i sammanhanget marknadsföring av bibliotek, men den räknas tydligen inte till temat.

Mycket av detta är intressant läsning. Men det är anmärkningsvärt att det saknas en sammanhållande text i tidskriften om temat bemötande. Det finns ingen reflektion om vad bemötande innebär eller varför man har valt att göra ett tema kring ämnet. Bemötande är viktigt, men hur och varför?

3. BEGREPPET BEMÖTANDE

Inte minst genom Internet är det möjligt att ta del av mängder av dokument från 1990- och 2000-talet där företag, myndigheter, organisationer och privatpersoner tar upp bemötande. Några exempel:

- Undersökning av olika reseföretags kundservice och bemötande per telefon
- Kurs om bemötande, bland annat hur man utvecklas i sin yrkesroll
- Forskningsrapport om sjukvårdsbiträdens bemötande av demenssjuka
- Intressegrupp som diskuterar var man får det bästa bemötandet.

Det nystartade Institutet för organisations- och arbetslivsetik fångar väl upp hur begreppet bemötande lyfts fram i det offentliga Sverige på senare tid:

Bemötande

Alltmer av normbildning och etisk reflexion inom områden som till exempel sjukvård, omsorg och socialt arbete relateras till begreppet bemötande. Hur ska man tolka denna nya uppmärksamhet? Är det ett tecken på en ny serviceanda inom offentliga verksamheter? Uttrycker det en starkare betoning av medborgarens värdighet och rättigheter? Eller visar det en ökad professionell distansering, det vill säga attityden blir viktigare än relationen?

www.esh.se/forskning/institutet-foer-organisations-och-arbetslivsetik/aktuella-projekt/

Men det många tänker på rent praktiskt när de hör ordet bemötande är klagomål och besvärliga människor. Hur ska man hantera sådant? Två tv-kändisar kan få representera mera drastiska synsätt på bemötande:

”*Ta ingen skit!*” — Grynet (i Elin Eks skepnad)

”*Ta skit och gör det till guld!*” — Peter Swartling (från Idoljuryen)

När det gäller tjänster är bemötande en av de viktigaste faktorerna för god kvalitet. Tidigare gick många servicekurser ut på att förmedla budskapet att kunden alltid har rätt. Som personal skulle man bland annat ”säga ja fast man menade nej” när kunden klagade. En motreaktion på det är naturligtvis att säga som Grynet. Men numera har även den kommersiella världen läst på litet om hur vi människor fungerar och kommit fram till andra sätt att hantera bemötande. Det handlar numera om tvåvägskommunikation och att matcha förväntningar. Alla parter tjänar på att vi på biblioteken blir bättre på att kommunicera med våra kunder. Och när det gäller kundernas synpunkter ska vi självklart ta väl hand om dem. Men inte bara för att göra kunden glad, utan också för att förbättra verksamheten på lång sikt. Peter Swartlings utsaga gäller faktiskt även på biblioteket.

Vad betyder bemötande?

På svenska kan ordet bemötande ofta ersättas ungefär med *uppträädande*. I äldre upplagor av ordböcker betonas en annan betydelse, att *gå i svaromål* (till exempel i en debatt), men numera verkar betydelsen *uppträädande, behandling av, uppförande mot* vara den viktigaste.

Begreppet bemötande används flitigt idag inom olika samhällssektorer och sammanhang, men bemötande i denna betydelse är förmodligen en ganska modern företeelse. Långt in på 1900-talet skulle gemene man ha stor respekt för myndigheter, läkare, rektorer och andra delar av det offentliga Sverige. Något ömsesidigt möte var det knappast tal om, men i bästa fall fick man hjälp med det man behövde på det offentliga villkor. I den kommersiella världen har man varit mer intresserad av kundens önskemål, inte minst

när det gäller produktutveckling och sortiment. I vinstdrivande syfte har man varit tvungen att vinna konsumenternas – medborgarnas – gillande. Indirekt har detta ofta inneburit ett gott bemötande, men ordet har inte varit så vanligt där heller förrän på senare år. Idag verkar begreppet bemötande, i den moderna betydelse som nämns ovan, tydligt etablerad i svenska språket. Men det är inte säkert att vi alltid menar samma sak med det. Är bemötande ett hantverk eller ett uttryck för människans världsbild? Förmodligen kan det vara både och, fast i olika sammanhang. En fråga som belysts ur etisk synvinkel är om bemötande ligger närmare attityd eller beteende. Jag tycker att Stina Hall, som gjort en studie av Försäkringskassans bemötande, uttrycker det väl när hon säger att ”bemötande är en form av beteende som har sin grund i en viss attityd” (Hall, s 46). Denna formulering innebär att bemötandet kan påverkas genom förändringar av både världsbild och hantverk.

Till skillnad från många andra ord som beskriver kommunikation och relationer förutsätter bemötande att interaktionen sker på en social arena, och att de inblandade har (definierade) roller vid mötet. Det handlar alltså inte om två privatpersoner som träffas på neutral mark ute på stan och ”bemöter” varandra. Typiskt är att det handlar om möten utanför familje- eller kultursfären (Croona, s 3). Man kan också kalla det ett asymmetriskt möte, eftersom de inblandade inte agerar på lika villkor (Hall, s 61). En konsekvens av dessa utgångspunkter är att personen med den professionella rollen har ett större ansvar än kunden för att bemötandet ska bli bra. Detta stämmer väl in på de situationer då biblioteken har kontakt med sina användare, oavsett om det sker på plats i biblioteket, via telefon eller webb.

Vem bemöter man?

När det gäller de personer som bemöts av bibliotekspersonalen finns det många ord att välja på. Besökare, användare, lånta-

gare, brukare används av tradition på folkbiblioteken. Invånare och medborgare används ofta när samhällsperspektivet är starkt, medan kund, gäst och liknande delvis övertagits från den kommersiella världen. Malin Essén, som ansvarar för kundtjänsten vid Karolinska institutets universitetsbibliotek, har en klar favorit i alternativet kund:

- Besökare är för neutralt, och dessutom knutet till en viss plats.
- Låntagare är för beroende, och dessutom lånar inte alla.
- Användare är också passivt, det låter dessutom som om de sliter på resurserna.
- Kund är någon som kan ställa krav och är med och finansierar verksamheten.

Jag tycker liksom hon att kund är ett bra ord. På biblioteket associerar jag det till rätten att få god kvalitet för sina skattepengar. I rapporten använder jag ofta begreppet kund, men beroende på sammanhang växlar jag och använder besökare (för att betona ett besök i den fysiska lokalen) och medborgare (när det gäller demokratifrågor).

Utöver ordvalet för dem man möter är det värt att poängtera att ”standardsituationen” då två personer med varsin tydlig roll möts inte alltid är den man ställs inför på biblioteket. Om det är fler än en individ som utgör ”kunden”, så påverkar det naturligtvis relationen och symmetrin vid bemötandet.

Självklart gäller begreppet bemötande också andra situationer där man har en föreskriven roll: bibliotekspersonalens kontakter med varandra och med leverantörer, föreningsliv, representanter för lokalsamhället och så vidare. Det ligger dock utanför den här fördjupningen.

4. FORSKNING OM BEMÖTANDE

Det finns inte så mycket forskning om bemötande i sig självt, och kanske är det naturligt att ett så pass färskt begrepp inte är ett eget forskningsområde. Studier om bemötande är ofta tvärvetenskapliga och undersöker bemötande mot vissa eller inom viss verksamhet. En annan anledning är säkert att det inte finns något entydigt motsvarande begrepp på engelska. Bara i det engelskspråkiga material som jag läst för denna fördjupning används så olika begrepp som Attitude, Approach, Reception, Treatment och Personal encounter.

Referensarbete

På engelska kan man dock hitta en hel del om referensarbete, vilket ju är en central del av biblioteksverksamheten och samtidigt ett tydligt exempel på bemötande. En sökning på ”reference service” i databasen LISTA (Library, Information Science & Technology Abstracts) ger t ex över 7000 träffar, och en sökning på ”information service” ger över 13000 träffar. Det är referensarbete på längden och tvären, fysiskt och virtuellt, i skola, på alla olika typer av bibliotek och ur alla upptänkliga vinklingar. En del av dem handlar om bemötande på olika sätt, ofta som en kvalitetsfaktor. Man kan till exempel få klart för sig att bemötande vid referenssamtal via chatt är lika viktig som vid fysiska möten för att få nöjda kunder. Även här måste man kunna bygga relationer, arbeta med bekräftelse, öppna frågor och så vidare. (Nahyun & Gregory). En annan intressant uppgift är hur viktigt det kan vara att få veta namnet på bibliotekarien. I en studie där studenter går ut och ställer frågor på olika bibliotek, visar det sig bland annat att de som fick veta bibliotekariens namn var tre gånger mer benägna att återvända till samma bibliotekarie än de som inte fick veta namnet. (Durrance).

En person som i många år har fördjupat sig i referenssamtalets relationer är den amerikanska professorn Marie L Radford. När hennes bok *The Reference Encounter* kom ut 1999 blev många överraskade över hur olika bibliotekarier och besökare ser på vad som utgör ett lyckat referensmöte. Medan bibliotekarierna i hög grad betonade innehållet i frågan och kvaliteten på svaret, så ansåg besökarna att bemötandet och relationella faktorer avgjorde om det varit ett lyckat möte eller inte. Även om det finns färskare litteratur så ger boken, med sina många utdrag ur intervjuer med såväl bibliotekarier som användare, en bra bild av bemötandets betydelse för referenssamtalet (Radford). På svenska finns en översiktlig och läsvärd artikel av Elisabeth Holmberg i tidskriften IKONER, nr 5/2005. Utöver att ge en kärnfull sammanfattning av viktiga kvalitetsundersökningar av referensarbete, både svenska och utländska, så redovisar hon resultaten av egna, liknande undersökningar i Lund. Så här avslutar hon artikeln:

”Mitt syfte i den här artikeln är att uppmärksamma att det ofta är små, triviala saker som gör ett dåligt intryck på användarna. Vi är ofta fokuserade på sök teknik och källor, helt legitimt för övrigt; det är livsnödvändigt att vi behärskar och uppehåller dessa kunskaper som utgör grunden för vår expertis. Men vi får inte glömma grundläggande principer i det mänskliga mötet, det som kallas interpersonell kommunikation i facklitteraturen.
Behandla alla besökare med samma respekt, men ta reda på vars och ens individuella behov! Följ Svensk biblioteksförnings rekommendationer för referensarbete!
Det enkla är det svåra.”

(Holmberg)

Biblioteksarbete allmänt

När det gäller bemötande på biblioteket mera allmänt har det skrivits en del magisteruppsatser vid utbildningarna i biblioteks- och informationsvetenskap på senare år om det. Flera av dem innehåller små men intressanta undersökningar om vad ett bra bemötande innebär och jag återkommer till detta i kapitel 8. Några andra uppsatser ger uppfriskande ingångar till kundnytta vad gäller bibliotekets lokaler, bibliotekets organisation och bibliotekspersonalens klädsel. För den som vill fördjupa sig finns de alla med i litteraturlistan.

En annan intressant informationskälla är det projekt om bemötande som pågått under åren 2006 och 2007 vid Växjö universitetsbibliotek. Hösten 2006 undersökte två nyutexaminerade bibliotekarier studenters och personals syn på vad som ger hög kvalitet i bemötandet, samt hur studenterna uppfattar det faktiska bemötandet på universitetsbiblioteket. Man konstaterade att de allra flesta studenter var nöjda, men att fortsatt arbete behövdes för att öka tydligheten och skapa förväntningar som överensstämmer mellan kunder och bibliotekspersonal. Man undersökte också vilka funktioner biblioteket hade för studenterna. Det visade sig att ganska få använde biblioteket som en pedagogisk resurs, vilket var intressant eftersom man valt just detta som utgångspunkt för projektet. Biblioteket som arbetsplats och som informations-samlings låg istället i topp (Henriksson & Rieloff, s 14-15). Med utgångspunkt i resultatet av undersökningarna har arbetet fortsatt i projektform under våren 2007. Allt om undersökningen finns i projektrapporten *Bemötandeprojekt på Växjö universitetsbibliotek 2006*. Dessutom finns en *Sammanställning av resultat* och en *Projektplan* som båda handlar mer om förändringsarbetet.

I övrigt berörs bemötande på bibliotek i en hel del svenska tidskriftsartiklar, till exempel i Biblioteksbladet, DIK-forum och

IKONER. Dessutom finns det en uppsjö av dokument och annat digitalt material om bemötande på bibliotek på webben. Här finns styrdokument och undersökningar publicerade, men också mer informellt material. Täckningen är förstås långt ifrån komplett, men som diskussionsunderlag är det intressant att se vad som finns offentligt tillgängligt. En helt annan typ av källa är Margaretha Ullströms skrift om samtalet som arbetsmetod på bibliotek. Den utgår inte från begreppet bemötande i sig, men hennes sätt att skildra och problematisera samtal är väldigt brett, och det tangerar många av de områden som den här rapporten berör. Detta är intressant läsning för bemötande av både kunder och kollegor (Ullström).

Etik och marknadsföring

Men bemötande är också ett begrepp som används flitigt inom en mängd andra forskningsområden, till exempel etik, pedagogik, psykologi och sociologi. Inte minst inom utbildningar till vård- och omsorgsyrken pågår forskning kring bemötande. Inom ekonomi och marknadsföring förekommer bemötande också ofta, dels när man beskriver hur man når ut med en produkt/tjänst, och dels för att mäta kvaliteten.

Som grundteorier för studier av bemötande på biblioteksområdet används ofta Christian Grönroos teorier om servicekvalitet eller Erving Goffmans teorier om socialt samspel beroende på vilken utgångspunkt man har. Om man ser på bemötande utifrån en samhällsaspekt är det naturligt att vilja veta hur vi människor beter oss i situationer där vi har en social roll (till exempel på biblioteket). Goffmans teorier kartlägger hur individen, inramningen och situationen samspelar vid varje möte. Det handlar bland annat om fasader, manér, status och uppförande. Grönroos mera marknadsorienterade idéer är användbara när man betraktar bemötande som en avgörande del av tjänsteverksamhet generellt: God kvalitet är inte enbart vad kunden får utan även hur denne

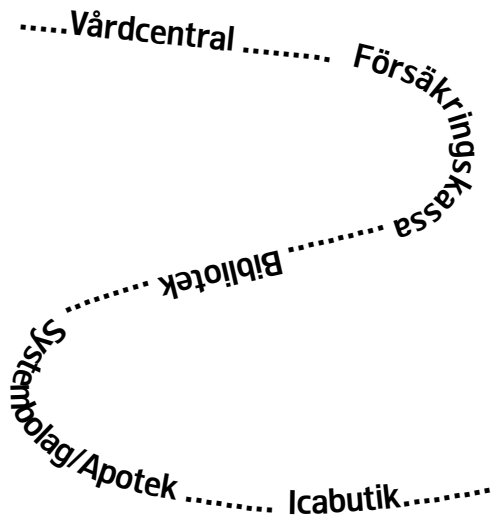
upplever processen som leder fram till det som ges.

Ganska snart märker man att begreppet bemötande, så som jag tolkat det, delar sig i två spår. Båda är intressanta för verksamhet på bibliotek, och de har tydliga beröringspunkter, men i sina yttersta varianter handlar de om ganska olika saker. Detta ansluter till vad jag i bakgrunden redan nämnt om intresset för bemötande, att det uppkommit från två håll samtidigt.

Det ena spåret kallar jag marknadsföring. I detta spår handlar det i första hand om att avsändaren, som kan vara kommersiell eller offentlig, vill nå ut så bra som möjligt till sina (potentiella) användare eller kunder. Detta resonemang kan föras ytligt, med enkla ”säljknep” som lösning, eller på ett djupare plan. Hur fungerar våra hjärnor i en valsituation? Hur kan man hjälpa människor att hitta det de vill ha men inte kommer på? Detaljhandeln har av tradition jobbat flitigt med detta (hur man exponerar varor i en butik, tar hand om reklamationer, och så vidare), och när det gäller tjänster finns en uppsjö konsulter och föredragshållare som gärna lär bibliotek och andra hur man bäst bemöter kunder. Inom marknadsföring intresserar man sig också för begreppet tjänstekvalitet och hur man kan mäta den. Bemötande är en av flera faktorer som tillsammans kan utgöra ett mått på tjänstekvalitet.

Det andra spåret kallar jag etik. Det är när bemötande ses som en fråga om att tjänstemän ska sköta sina kontakter med medborgare på ett demokratiskt sätt. Var och en ska känna sig trygg i sina kontakter med den offentliga servicen, oavsett kön, funktionshinder eller etniskt ursprung, men även oavsett personlighet, temperament och så vidare. Denna diskussion förs återkommande inom vård, omsorg och på myndigheter som har direkt kontakt med människor. Ett intressant tema här är frågan om bemötande i professionen. Är bemötande en del i den professionella kompetensen för bibliotekarier på samma sätt som för sjuksköterskor, socionomer

och försäkringshandläggare? För dessa grupper är frågan om etik central, och när man lär ut bemötande som en del av den offentliga etiken är det både kunskap och värden som ska kommuniceras. Båda dessa synsätt berör folkbiblioteken. Vår verksamhet regleras i lag, och vi är självklart en del av den offentliga etiken. Men vi har också en skyldighet att nå ut med vår skattefinansierade verksamhet till så många som möjligt, för att stimulera läslust, nyfikenhet, kunskapsiver och engagemang lokalt och globalt. På en helt ovetenskaplig skala skulle man kanske kunna placera folkbiblioteken någonstans i mitten:



Efter en titt på hur vi arbetar och formulerar oss kring bemötande på biblioteken återkommer jag till dessa två synsätt, och hur de kan kopplas till bibliotekets verksamhet.

5. EXEMPEL FRÅN BIBLIOTEKSVÄRLDEN

Det sägs, skrivs och görs mycket om bemötande på bibliotek. Jag tänkte här ge några exempel på material jag funnit, med tanken att ge ett underlag för kommande resonemang. Det mesta som jag hittat passar in i en av följande tre kategorier:

- sådant som rör bemötande av en viss målgrupp på biblioteket
- sådant som rör referenssamtalet
- sådant som gäller för biblioteksverksamhet generellt.

Bemötande av särskilda grupper

Beroende på målgrupper diskuteras bemötande olika på olika typer av bibliotek. På forskningsbiblioteken bemödar man sig att bemöta forskare och studenter på olika sätt. På gymnasiebibliotek strävar man ofta efter ett mer pedagogiskt bemötande av elever och bättre samarbete med personalen. På folkbiblioteken är funktionshindrade och barn de två tydligaste inriktningarna. Särskilt när det gäller funktionshindrade satsar många på att förbättra sitt bemötande just nu. Det är kanske naturligt eftersom den fysiska tillgängligheten har uppmärksammats starkt de senaste åren (senast år 2010 ska alla offentliga lokaler i Sverige vara tillgängliga för funktionshindrade). Även när det gäller barn är många bemötandesatsningar knutna till barn med funktionshinder. Men bemötande är också ett naturligt inslag i flera nätverk, utbildningar och utvecklingsprojekt för barnbiblioteksverksamhet generellt. Utöver dessa två tydliga målgrupper (barn och funktionshindrade), som ofta är folkbibliotekens uttalade prioriteringsgrupper, så finns det tankar formulerade om bemötande även av andra grupper, till exempel vuxenstuderande och personer med annat modersmål än svenska. Ett exempel är den *Metodhandbok för vuxnas lärande i folkbibliotek* som utarbetats på Göteborgs stadsbibliotek.

Folkbiblioteken har ett uppdrag (mer eller mindre tydligt formulerat) att ge service till alla medborgare i alla situationer, så det är mycket svårt att "icke-prioritera" någon grupp. Och kanske bör man inte utgå så mycket från gruppindelningar i bemötandet? När man träffar besökare på biblioteket vet man ju sällan i förväg om de har en hörselskada, är deprimerade, pratar finska eller går på folkhögskola. Men bland barn och funktionshindrade finns det grupper som man behöver tänka litet extra på, när man talar om bemötande. Mindre barn och vissa grupper av funktionshindrade har till exempel en annorlunda sits i och med att de inte kan formulera sina frågor och önskemål på ett sätt som följer den vanliga normen, och de är ibland beroende av ombud eller tolk.

Utöver detta kan man på nätet finna intressanta diskussionstrådar och utdrag ur chattforum där *användare* diskuterar bibliotekens bemötande. Det kan vara ungdomar som tycker att de får sämre service på biblioteken än vuxna, eller släktforskare som tipsar varandra om vilka bibliotek som är hjälpsamma och trevliga. I en kommun redovisar äldreombudsmannen att man fått synpunkter på bemötandet på biblioteket från äldre eller deras anhöriga.

Bemötande i samband med referenssamtal

Referensarbete diskuteras flitigt på såväl folk- som forskningsbibliotek. Svensk Biblioteksförerings specialgrupp för referensarbete utarbetade 2002 rekommendationer för referens- och informationsarbete. I dessa finns mycket som berör bemötande, till exempel hela avsnittet om mötet:

Mötet

Den första kontakten mellan bibliotekarien och besökaren är viktig för att skapa ett förtroendefullt kommunikationsklimat.

Bibliotekarien bör tänka på att

- snabbt visa personen uppmärksamhet och inte se upptagen ut

- etablera ögonkontakt
- uppträda vänligt
- visa att man sett personer som väntar på tur men koncentrera sig på den som just nu behöver hjälp
- inte försvinna ur personens åsyn utan att förklara varför

(Svensk Biblioteksförerings rekommendationer för referensarbete)

Som föregångare kan man se de amerikanska biblioteksorganisationernas riktlinjer. Mest kända är förmodligen RUSA:s *Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers*, som verkar ha haft stort genomslag i hela biblioteksvärlden. Dessa riktlinjer formulerades första gången 1996 och syftade då helt och hållet på fysiska möten med besökare, medan nuvarande version även tar upp möten via telefon, webb etc. Intressant att konstatera är att av de fem ingående avsnitten är det bara "Searching" som inte i första hand beskriver bemötande, och att även där betonas vikten av uppförande (behaviour):

1. Approachability
2. Interest
3. Listening/Inquiring
4. Searching
5. Follow-up

(Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers)

Att bemötande anses viktigt vid referensarbete är helt i linje med vad forskningen visat. Långt ifrån alla besökare deltar i referenssamtal vid biblioteksbesöket, men när det gäller bemötande kan man nog tänka sig att de erfarenheter och riktlinjer som presenterats om referensarbete är intressanta för bemötande generellt på

biblioteket. Något som jag återkommer till i avsnittet om etik är det faktum att trots att man har gemensamma riktlinjer betyder det inte att det automatiskt fungerar väl i praktiken. Men det är naturligtvis en god början.

Bemötande generellt

Efter vissa avvägningar handlar denna fördjupning om det generella bemötandet. Med några undantag är kärnpunkterna om bemötande relevanta för alla målgrupper och vid alla situationer på biblioteket. Fackförbundet DIK har formulerat etiska riktlinjer och överväganden för bibliotekarier. De är väldigt övergripande och i mina ögon ganska traditionella. Nyckelord är värna, opartisk, integritet och respekt. Men om man i bemötande även lägger in idéer om tillgänglighet och kvalitet så är dessa formuleringar intressanta:

- Bibliotekarien skall utifrån det enskilda bibliotekets mål och dess användares behov, arbeta för att bibliotekets tjänster är mångsidiga, välorganiserade, av hög kvalitet och lättillgängliga
- Bibliotekarien skall värna om de demokratiska värdena
- Bibliotekarien skall bemöta sina användare med respekt och omdöme, opartiskt och jämlikt. Den enskildes rätt till integritet skall skyddas såväl vad gäller personliga förhållanden och erhållen information, som lånat material

(ur *Etiska riktlinjer och överväganden. Yrkesetik för bibliotekarier*. DIK)

Det finns på motsvarande sätt riktlinjer för bibliotekarier i andra länder, till exempel i Storbritannien och USA (Se Ohlsson, s 114-120).

Bemötande finns också med i en hel del styrdokument som gäller biblioteksverksamheten generellt. I de senaste årens biblioteks-

planer finns till exempel ofta formuleringar om bemötande. Ett exempel från Täby, under rubriken ”Mötesplats”:

”Mötesplats

Det ska finnas många goda skäl att gå till biblioteket – för att låna, läsa, lyssna, delta i arrangemang och aktiviteter eller bara för chansen att möta andra. Biblioteken ska vara attraktiva som mötesplatser. De ska ha en välkomnande attityd, och besökaren ska känna sig sedd och bekräftad av personalen. Alla ska få ett bra bemötande. Lokaldisposition och inredning ska göra mötesplatserna olika. Mycket front-exponering av böcker för att locka till läsning. Fler sittplatser och sittgrupper för besökare.”

Ur *Bibliotek och utveckling - strategi för Täbys bibliotek 2006 – 2010*
<http://www.bibl.taby.se/bibl/home-filer/pdf-filer/biblioteksplan051003.pdf>

Det kan också vara en gemensam kultur- och fritidsförvaltning eller hela kommunen som sätter upp mål för sin verksamhet. I Sigtuna ska kommunen under 2008 ta fram nya riktlinjer och en handlingsplan för service och bemötande. För att fånga upp medborgarnas åsikter kommer man bland annat att ordna fokusgrupper. (www.sigtuna.se/templates/Page____20736.aspx) Bemötande kan självklart även ses utifrån ett speciellt tema. I Järfälla har man arbetat speciellt med jämställdhet, även i fråga om bemötande. ”Bibliotekets utbud och bemötande av besökarna ska vara könsmedvetet så att varken män eller kvinnor missgynnas utan behandlas lika.” (www.jarfalla.se/templates/page____22816.aspx)

I många kommuner försöker man formulera mål och planer som ska kunna användas för att mäta och utvärdera verksamheten. Ett exempel är tjänstegarantier eller servicegarantier. Det är ett sätt att beskriva vad man som brukare kan förvänta sig när man utnyttjar en viss kommunal service, men det kan också användas för

att jämföra olika verksamheter. Jag har hittat några garantier för folkbibliotek som innehåller formuleringar om bemötande. Här ett exempel från Solnas biblioteksplan där bemötande har fått en egen rubrik:

Bemötande

- Våra besökare är välkomna med synpunkter på verksamheten och biblioteket garanterar att dessa beaktas. Biblioteket har en särskild rutin för klagomålshandling. Synpunkter får gärna lämnas anonymt, men för att få svar måste namn och adress lämnas.
- All personal skall bära en biblioteksskylt så att man lätt kan se vilka som arbetar på biblioteket.
- Alla besökare skall bemötas på ett enhetligt sätt, med respekt, samtidigt som det individuella behovet så långt som möjligt skall tillgodoses.
- Flexibel bemanning skall eftersträvas.
- Biblioteket skall ha hög kvalitet på telefonservicen med god intern tillgänglighet. Rutinärenden skall expedieras via talsvar. Röstbrevlådorna skall användas aktivt.
- Biblioteket skall ta fram en informationsfolder om sina servicegarantier.

<http://www.solna.se/upload/Dokument/Bibliotek/Biblioteksplan%20031021.pdf>

Svenska Kommunförbundet (numera Sveriges kommuner och landsting) startade utvecklingsprojektet ”Jämförande kvalitetsnätverk” 1999. Syftet med projektet var att hitta en praktisk modell för hur man konkret kan jämföra kvalitet och koppla det till kostnad. På Sveriges kommuner och landstings webbplats finns en mängd rapporter från projektet (som fortfarande pågår). Bemötande finns med som en kvalitetsfaktor i vissa av dem. Men bredden av kommunala verksamheter är stor, och det enda exemplet där bibliotek ingår är där ett nätverk av nio kommuner i västra Sverige har jämfört kvaliteten på bibliotek och kulturskola.

Se vidare <http://www.skl.se/artikel.asp?C=836&A=1502>.

Det är också intressant att ta del av några mer interna bibliotekspolicies för bemötande. De kan vara helt interna arbetsredskap eller mer offentliga deklARATIONER. På Eslövs stadsbibliotek har man fångat in många viktiga komponenter av bemötande. Inte minst frågor om regler och undantag och att arbetet utgår från besökarnas behov återkommer vi till i de följande kapitlen. Deras interna policy lyder så här:

Övergripande policy

Vi ska alla vara medvetna om att övervägande delen av användares beslut om att fortsätta utnyttja våra tjänster bygger på känsla.

Vilken känsla vill vi förmedla?

- Man ska känna sig välkommen
- Man ska bli sedd
- Man ska, om man så önskar, kunna klara sig själv
- Man ska, om man så önskar, kunna få hjälp

Hur skapar vi denna känsla av bästa bemötande och bästa service?

Grunden i vårt arbetssätt ska bygga på tolerans och generositet gentemot våra brukare; hellre fria än fälla. Regler och gemensamma beslut är viktigt att alla känner till och det är till för att följas, men det är också viktigt att var och en har möjlighet att avgöra när det krävs avsteg från regler och tagen policy. Regler och beslut är inte lösning på alla problem utan fungerar bara tillsammans med det sunda förnuftet, samvetet och empatin. När avsteg görs måste vi tydligt klargöra vad som egentligen gäller och varför vi gör ett undantag i det aktuella fallet. Allt detta utgör en betydelsefull gruppkompetens!

Ytterligare en del i den goda servicen är att vi har en professionell hållning. Vilket innebär att:

- Vårt handlande styrs av användarens behov
- Att vi visar respekt och att vi är tydliga och fokuserade
- Relationen mellan oss och våra användare ska vara jämlik och ömsesidig

Vi ska även se till att vi håller en hög kvalitet i vårt referensarbete. Vi ska kunna ge snabba och korrekta svar vid diskarna, i telefon och på e-post.

24/5-06

(Dobson Hoffman & Gröndalen, bilaga 3.)

Under det stora projektet om bemötande på Växjö universitetsbibliotek arbetade personalen sig fram till följande ledord för bemötande av sina användare, som man också går ut med offentligt:

- Respekt
- Hjälpsamhet
- Uppmärksamhet
- Engagemang
- Professionalism
- Vänlighet
- Kompetens

Internt arbetar man med två ledord till

- Tydlighet
- Flexibilitet

(Gustafsson, *Projekt bemötande – sammanställning av resultat*. Se även den publika projektförklaringen på <http://vxu.se/bib/about/bemotande>)

Kurser och handledning i bemötande förekommer också på biblioteken. Eva Gyllensvaan och Annika R Malmberg är två olika konsulter som medverkat i utbildningsdagar för folkbibliotek på flera

ställen i landet. I samband med bemötandeprojektet på Växjö universitetsbibliotek anlätade man Ann-Christine Sahlning från Malmö högskola, och det finns säkert många fler föreläsare om bemötande, inte minst på lokal nivå.

Dessa små exempel direkt från biblioteksvärlden kan vara en första utgångspunkt för det egna arbetet med bemötande. Men om man vill lyfta blicken ytterligare så kan man låta sig inspireras av andra verksamheter. För att ge en sådan bakgrund till hur och varför man kan arbeta med att förbättra bemötandet följer nu två avsnitt som utgår från var sitt av de spår som togs upp i föregående kapitel.

6. MARKNADSFÖRING OCH KVALITET

Självklart vill folkbiblioteken nå ut till sina kunder. Det ligger i varje kommuns uppdrag att tillhandahålla biblioteksverksamhet, och självklart vill man både ha en bra verksamhet och nå ut till så många som möjligt med den. I detta kapitel ska vi se på hur man kan underlätta för kunden rent praktiskt i biblioteket, hur man mäter kvaliteten och hur man organiserar arbetet för att ge god servicekvalitet. Inom området marknadsföring av tjänster finns massor av metoder och erfarenheter att inspireras av.

Hur tänker kunder?

När det gäller försäljning och marknadsföring har forskarna länge intresserat sig för hur människor fungerar i köpsituationer. På senare år har man också lagt en del fokus på varför vi gör som vi gör. Mycket av denna forskning handlar helt enkelt om hur våra hjärnor fungerar i sådana valsituationer som en inköpsrunda eller ett biblioteksbesök. En bra översikt över detta område finns i boken *Marknadsföring av butik* (Nordfält). Några av grundprinciperna är följande

- Man ser inte allt man tittar på. Hjärnan och ögat tränar hela tiden på vad vi kan slippa registrera. Man ser med minnet, det vill säga man registrerar främst det som man redan känner igen. Det pågår en ständig dragkamp mellan sinnena och minnena om vad som ska styra.
- Hjärnan fattar beslut i flera steg, och man utgår från det man redan känner till och är van vid. Men även om beslut alltså börjar fattas tidigare, så sker ofta det definitiva avgörandet på plats.
- Som kund tycker man om att sortimentet är organiserat och lätt att hitta i. Ofta jämför man bara med de saker som finns strax intill när man väljer.

- Beroende på tillfälle är kunden mer eller mindre mottaglig för stimulans. Man ska snabbt kunna utträtta sina ärenden, men också stilla sin nyfikenhet de gånger man är öppen för det.

Dessa punkter kan i enkla ordalag förklara varför människor inte upptäcker alla bra böcker vi har på biblioteket, och varför det inte hjälper att de finns i en databas. Man behöver stöd att förstå det man ser för att hjärnan ska lägga till nytt. Människor vill gärna få hjälp att hitta det de inte visste om att de skulle tycka om! I en av uppsatserna om bemötande på bibliotek betonar till exempel flera av informanterna betydelsen av tips på böcker man inte kände till (Tomova, s 50). Men dessa punkter visar också några av anledningarna till att många kunder tycker om bibliotek: Man vill ha variation men inte entropi. På biblioteken flyttar vi inte runt våra medier i tid och otid (i bokhandeln står böckerna ofta i ordning efter senaste reklamkatalogen). Vi har ett fungerande, stabilt system, som vi kan utveckla och bli bättre på att kommunicera. Det finns också kunnig personal till hjälp.

Petra Trobäck-Sjövall från företaget Scandinavian Retail Center har studerat shopping och handel noga, inte minst inom bokhandeln. Här lånar jag några fakta om kundbeteende inom detaljhandeln, som förmodligen stämmer precis lika väl in på bibliotekskunder (från IKONER-konferens 071023):

- Läget är A och O. Det allra bästa är om man kan ta sig torrskodd från allmänna kommunikationer eller bilparkering, och ligger butiken en trappa upp eller ner bör det finnas en rulltrappa.
- Kunder vill ha minsta möjliga motstånd, och det gäller även mentalt! Om dörrarna går upp av sig själva krävs det väldigt litet aktiv handling för att gå in i en butik. Detta sägs faktiskt vara en av förklaringarna bakom affärsgalleriernas framgångar.

- Även inne i en butik gäller minsta motståndets lag, man tittar i första hand på det som serveras aptitligt. De flesta undviker att fråga även om man saknar något i hyllan.
- Shopping och service har blivit en livsstil snarare än ett nödvändigt ont för många. Dagens kunder är ofta kräsna och väl pålästa, men vill ha hjälp med personlig anpassning.

Bra kvalitet är ett stort utbud, men också hjälp att välja, enligt Petra Trobäck-Sjövall. Detta är verkligen tillämpligt på biblioteken! Utöver dessa utgångspunkter finns en mängd tips från detaljhandeln när det gäller hur människor rör sig i en butikslokal, hur man påverkas av olika sorters skyltning, hur man väljer beroende på hur länge man stannar och mycket, mycket mer. En aspekt som kommer att bli allt viktigare i framtiden är hur man exponerar och marknadsför det dolda materialet. På apoteket försöker man nu att skylta även sina receptbelagda varor, som tidigare legat dolda i lådor med täckta fronter. Allt för att visa att de finns i sinnevärlden! Hur gör vi på biblioteket med alla våra e-resurser? tänker jag.

Sanningens ögonblick

Sanningens ögonblick brukar man kalla det tillfälle när kunden och organisationen möts och samspelet dem emellan startar (se till exempel Grönroos). Och eftersom man vet att det krävs väldigt mycket för att ändra en människas första intryck, är det första mötet allra mest avgörande. Men alla möten med kunden är viktiga, eftersom bemötandet är en förutsättning för att de flesta andra kvaliteter överhuvudtaget ska upptäckas. Sven Nilsson listar några nyckelsituationer:

- Ankomst, entré
- Låna, lämna
- Fråga, beställa

- Kravhantering
- Skyltning
- Visningar
- Internetbiblioteket
- Telefonservice
- Uppsökande verksamhet

(från IKONER-konferens 071023, *min ordning*)

Som människor har vi ett inbyggt system för att avgöra om den man möter är vän eller fiende. Och det går fort; på en minut har de flesta bestämt sig för vad man tycker om personalen, tjänsten, organisationen och lokalen! Eftersom den här reflexen är nedärvd sedan årtusenden förlitar den sig främst på kroppsspråk och atmosfär. Kroppsspråket är oerhört viktigt för att signalera vad som är bra och dåligt, och om man är tillgänglig och intresserad av motparten. Hur en röst låter är till exempel viktigare än vad den säger. Om man signalerar att man är positiv i ord men är negativ i sitt kroppsspråk så är intrycket definitivt negativt.

Men för att ett sanningens ögonblick ska kunna uppstå måste kunden känna att den har blivit bemött. För de flesta innebär det kontakt med personalen, och en grundförutsättning är då att man kan hitta och känna igen de som arbetar på biblioteket. Det kan ske genom biblioteksskyltar med eller utan personnamn. Men även hur man ser ut i övrigt är viktigt. I en uppsats om kläder och identitet hos bibliotekarier konstaterar författarna att klädseln på jobbet ("organisationsklädseln") är en del av bemötandet (Lagerqvist & Larsson, s 30-32). Valet av klädsel speglar bland annat vilken syn man har på sitt uppdrag mot allmänheten. Här knyter författarna an till diskussionen om yrkesrollen, till exempel som introvert eller extrovert bibliotekarie. Författarna poängterar att bilden av bibliotekarien har en nära koppling till bilden av biblioteket. (Lagerqvist & Larsson, s 71-72). På Apoteket ska personalen alltid ha knäppt vit rock, oavsett om man

som farmaceut hanterar recept eller om man som kassabiträde tar betalt för hårschampo. På en del bibliotek har man också något utöver namnskyltar som identifierar personal som arbetar ute i biblioteket, till exempel enhetliga förkläden. Kanske skulle fler bibliotek överväga förkläden, skjortor eller västar att ha ovanpå de civila kläderna?

Det går naturligtvis inte att tala för varje individ, men det finns undersökningar gjorda på vad besökare generellt önskar vid sanningens ögonblick. Som besökare börjar man med att orientera sig i lokalen, och de flesta söker ögonkontakt med personalen. Inom butiksvärlden används bland annat konceptet HÖLM (även Sven Nilsson brukar hänvisa till det).

- Hälsning
- Ögonkontakt
- Leende
- Mer-fråga

Vid ett inbokat möte med mäklaren eller tandläkaren tar man oftast i hand och hälsar, kanske presenterar man sig också med namn. I mer informella situationer där många människor rör sig brukar de första tre punkterna ske i ett enda svep, genom att man tittar vänligt på varandra och höjer litet på ögonbrynen. Denna lilla gest kan verka så diskret att den är oviktig, men så är inte fallet. I bemötandesituationen har man nu bekräftat varandra, och det är oerhört mycket lättare att gå fram och starta ett samtal. Många tycker om att sköta sina ärenden själva på biblioteket, och med dagens utlånings- och återlämningsautomater kan man skydda sin integritet väldigt väl som låntagare. Men även för en kund som helt och hållet klarar sig själv är det viktigt att bli sedd. Det är en bekräftelse på kundens betydelse och ett löfte om möjlig kontakt.

När det gäller mer-frågan, så skulle jag säga att den på biblioteket snarare innebär en generell uppföljning än butikens önskan om merförsäljning. Hos oss handlar det kanske snarare om: Gick det bra? Har du hittat det du vill ha? Ett annat tillfälle för en mer-fråga är när man som personal rör sig runt i lokalen. Många biblioteksanställda kan intyga att man får mycket frågor på biblioteket när man sätter upp böcker, skyltar eller städar i hyllorna. Och det är ett faktum att besökarna tycker att det är lättare att prata med någon som inte står (eller ännu värre sitter) bakom en disk. På apoteket har man till exempel i sin policy att man står axel mot axel med den man talar med, allt för att göra situationen så bekväm som möjligt för kunden. Mera om dagliga, korta kundkontakter i serviceyrken kan man läsa i till exempel *Ansiktet utåt* (Nyström & Wallén).

Biblioteksrummet

Många människor vill klara sig själva på biblioteket och ju lättare och mer inbjudande detta är, desto bättre. De flesta tycker om automater, och om man ska tro undersökningar från butiker och liknande så beror det på två saker: man värderar anonymiteten och man uppskattar att det går fortare och smidigare. Det sista är inte alltid sant i minuter räknat, men upplevelsen är att det går fortare eftersom man är oberoende och styr över processen själv. Intressant nog gäller detta även för dem som inte verkar ha särskilt bråttom, förmodligen eftersom betala/hämta/lämna är trista rutinmoment. Det är alltså viktigt hur man väljer att organisera arbetet och utforma lokalen. Rutinären vill ingen vänta på, men de flesta besökare kan tänka sig att köa litet för att få hjälp med en knepig fråga. Särskilt om man ser vem som kommer att hjälpa en och uppfattar kösystemet som rättvist. Värst är naturligtvis att vänta utan att ha fått kontakt med någon eller inte veta om man köar på rätt ställe. Samma person kan ha bråttom ibland och gott om tid en annan gång. Det betyder att man som kund vissa gånger bara vill kunna uträtta sitt ärende lätt och snabbt

och andra gånger är öppen för inspiration och en kopp kaffe. De flesta drar sig ändå för att fråga personalen, och särskilt om sådana ”mjuka” saker som lästips!

När det gäller atmosfären i lokalen arbetar detaljhandeln med många olika parametrar, allt från skyltning och belysning till ljud och dofter. De sista två har ganska liten betydelse, och det är svårt att se entydiga resultat (se till exempel forskning i Nordfält). Men skyltning och belysning tycker jag är värt att ta upp här som en del av bemötandet.

God belysning är en förutsättning för ett gott intryck av biblioteket. För det första ska den fungera oklanderligt (ett lysrör som blinkar aldrig så litet irriterar ögat och sänker kvalitetskänslan direkt) och för det andra ska den utformas efter behov. Inte minst lokalens innersta eller undanskymda delar bör vara väl upplysta, det lockar nämligen besökare att se efter vad som finns där. Belysning är också en viktig stämningsskapare, och med hjälp av rätt belysning kan man skapa rum i rummet. Detta är en fin möjlighet när kunderna vill ha både läsljus och myshörnor i samma lokal.

Man brukar säga att den bästa informationsarkitekturen är helt förutsägbar för användaren. Det betyder självklart inte att innehållet ska vara helt förutsägbart. Detta blir tydligt när man till exempel delar upp skyltning i vägledande information och tilläggsinformation (Dobson Hoffman & Gröndalen, s 12). Den vägledande informationen handlar främst om möjligheten att orientera sig, med eller utan personalens hjälp. Denna typ av skyltning ska vara enhetlig, tydlig och tillgänglig, och den kan nästan inte bli för enkel. Men genom tilläggsinformation vill vi också skylta roligt, spännande och tankeväckande för att hjälpa kunden att välja. Redan idag är många bibliotek duktiga på att visa upp nya böcker, skivor och filmer. Många arbetar också med teman. Men kunderna älskar information där någon också tyck-

er något! Topplistor, personalens tips, betygssatta böcker och så vidare är stora kundmagneter i bokhandeln. Självklart kan man behöva tänka litet annorlunda när biblioteket gör sina egna topplistor, eftersom man inte har obegränsat med exemplar av varje titel. Kanske kan man istället utnyttja bredden och lista hela författarskap 1-10, eller deckare från olika länder (är norska mer populära än italienska?). Och känns det vanliga vårtemat passerat så välj en färg varje vecka! Många kunder lägger stor vikt vid omslag och minns den gröna filmen, den blå boken eller den vita skivan. Om man har svårt att hitta plats för inspiration är det kanske dags att gallra. En väl gjord gallring av 25 % av beståndet upplevs oftast som en förbättring och utökning av beståndet!

Interaktivitet

Alla detaljhandlare vill ha mer personlig kontakt med sina kunder, man vill veta hur de lever, vad de tycker och så vidare. Bibliotekets kundundersökningar har av tradition varit mer passiva, man har till exempel mekaniskt räknat antal lån och antal besökare. Kunder med synpunkter har hänvisats till den klassiska förslagslådan i biblioteket, där man också kan vara anonym. Idag kompletteras kvantitativa undersökningar på biblioteken ibland med intervjuer eller fokusgrupper, och genom digitala lösningar finns det fler möjligheter att komma med förslag och åsikter. Men fortfarande vet jag inget folkbibliotek som mer systematiskt kommunicerar med sina kunder. Kanske missar vi att många kunder faktiskt vill utbyta information med oss, både för att det är skoj och för att man har åsikter?

Inom detaljhandeln är kundklubbar en stor sak. Företaget får trogna kunder och information om deras köpbeteenden och kunderna får förmåner och inbjudningar till evenemang. Enligt Petra Trobäck-Sjövall är kundklubbar mycket populära hos kunderna. Man vill gärna vara stammis och VIP-kund! På biblioteket har vi

ju redan en (möjlig) kundklubb genom låntagarregistret. Men vågar vi tänka så, eller är vi rädda att det upplevs för kommersiellt? Några bibliotek har prövat, men vad jag vet i ganska blygsam skala. I Håbo har man till exempel ordnat några VIP-kvällar för trogna kunder och även gjort försök med olika teman. Enligt dåvarande bibliotekschefen Malin Ögland upplevdes det som positivt av besökarna och dessutom bidrog aktiviteterna till kompetensutveckling och aktivering av personalen.

Biblioteken har hög trovärdighet och är väl integrerade i lokalsamhällena. Våra förutsättningar skulle göra många företagare gröna av avund, men jag tror att vi har en särskild möjlighet som icke-kommersiellt alternativ. Information om nya medier, tillgång till bokcirkel och diskussionsforum i fysisk och virtuell form, möjlighet att lämna synpunkter och förslag på böcker, öppettider, program, webbsida och så vidare skulle säkert uppskattas. Självklart är medlemskapet gratis, och man väljer själv om man vill vara med och i så fall på vad, helt efter egna intressen. Vilken möjlighet till utbyte och interaktivitet för dem som verkligen vill! Erfarenheterna från till exempel Mina bibliotek i Umeåområdet visar att en koppling mellan diskussionsforum och bibliotekskatalog 2.0 underlättar interaktiviteten ordentligt på webbplatsen. Det är en ganska liten grupp som gör många inlägg på webbplatsen, men dessa läses flitigt även av andra, mer passiva användare.

Men utöver att vi inte (ännu) tänker på detta sätt när det gäller kommunikation på biblioteket så finns det också begränsningar i kommunikationen med kundklubben. Det är dyrt att köpa adresslistor och dyrt och tidsödande att skicka ut inbjudningar via post. Att dela ut inbjudningar direkt i lokalen kan fungera i vissa sammanhang, men det ger ingen konsekvent kontakt och kommunikationen blir i regel ensidig. Dessutom sköter många sina ärenden helt själva numera, i biblioteket och hemifrån. Nej,

en av huvudlösningen måste vara e-post och SMS, och för det krävs en bra koppling till biblioteksdatasystemet. Nästa tilläggsmodul från leverantörerna, kanske?

Det finns också en stor potential i att göra mer av de kontakter som biblioteket har med offentliga och ideella samarbetspartners, från mer formella samarbeten med förskolor och äldreomsorg till mer spontana samarbeten med intresseföreningar och andra. Det vore en stor vinst att finna former för mer dubbelriktad kommunikation och interaktivitet med dessa kunder.

Tjänstekvalitet

Att driva biblioteksverksamhet är att tillhandahålla tjänster. En bok eller en dator är fysiska produkter, men att låna ut dem på biblioteket är likafullt en tjänst, precis som sökhjälp och författarprogram. Mikael Gidhagen vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet karaktäriserar tjänster så här:

- de är mer eller mindre abstrakta
- de är svåra att utvärdera i förväg
- de präglas av heterogenitet
- de innebär simultan produktion, leverans & konsumtion
- kunden medverkar
- ägarskapet går inte att överföra
- de går ej att lagra

För mig stämmer detta väl överens med det vi sysslar med på folkbiblioteket. Och självklart vill vi göra detta så bra som möjligt. Inom företagsekonomi och marknadsföring ägnar man stort intresse åt hur man kan mäta kvaliteten på svårfångade saker som tjänster.

Grundtanken är oftast att tjänstekvaliteten utgår från kunden. Men till skillnad från en klädbutik med målgruppen trendmedvetna flickor 15 - 25 år bör vi på folkbiblioteket nog tänka på kunden mer som "livsanvändare" så att verksamheten gör kun-

den rimligt nöjd under hela sitt biblioteksliv. Bedömningen av en tjänsts kvalitet beror till största delen på kundens värderingar, förhoppningar och sinnestämning. Kundens förväntningar på tjänsten blir därför viktig i värderingen av tjänsten. Men även erfarenheter av organisationen som helhet spelar in. Med enkel matematik kan det se ut så här:

Tjänstekvaliteten =

Utförandet av tjänsten

- Kundens förväntningar på tjänsten

Det betyder att kvaliteten är dålig om kunden har högre eller andra förväntningar på tjänsten än antingen vad tjänsten innebär eller det sätt som tjänsten erbjuds. Och på motsvarande sätt innebär det att en positivt överraskad kund innebär en god tjänstekvalitet. Ett typiskt exempel på det sista är en missnöjd kund som kommer in med sina klagomål och blir väl bemött. Men självklart finns det också många andra pluspoängar att ta hem. När vi flyttar över resonemanget till biblioteket tror jag att vår största utmaning ligger i att bli duktigare på att kommunicera vilka förväntningar man kan ha på biblioteket. Många kunder känner till böckerna på hyllorna, och blir besvikna när favoriten är utlånad. Men känner man till e-böckerna? Och att personalen står beredd att komma med ett boktips på något annat lämpligt i samma ämne, eller en annan roman i samma stil? Faktum är att det är just genom vårt bemötande och vår personliga service som jag tror att vi har den bästa möjligheten att igen och igen överraska kunderna positivt.

Eftersom tjänster i mycket består av en upplevelse krävs ofta andra metoder än traditionell statistik för att mäta deras kvalitet. Bemötande kan studeras och mätas som en kvalitet i sig självt, men det kan också ses som en del av de tjänster som organisationen erbjuder. Ett exempel på det är metoden kvalitetskartor (se

vidare kapitel 8) där bemötande är en av de faktorer som avgör tjänstens sammanlagda kvalitet:

- Bemötande
- Inflytande
- Tillgänglighet
- Kunskap

Tillgänglighet och kunskap/kompetens återkommer i resonemanget kring vad som praktiskt utgör ett gott bemötande på biblioteket, och hur man mäter och värderar det. Men jag vill kort stanna upp ett ögonblick vid faktorn inflytande. Inflytande är kanske inte en direkt del av bemötandet, men nog känner man sig väl bemött om man har möjlighet att påverka verksamheten? I en studentuppsats om organisationsprinciper för bibliotek kommer författaren fram till att kundinflytande i första hand brukar innebära möjligheten att lämna inköpsförslag (Lindgren, s 18). Att besökarna skulle påverka hur biblioteket ser ut, vilken service som ges och så vidare verkar höra till undantagen. Stämmer det?

Service management

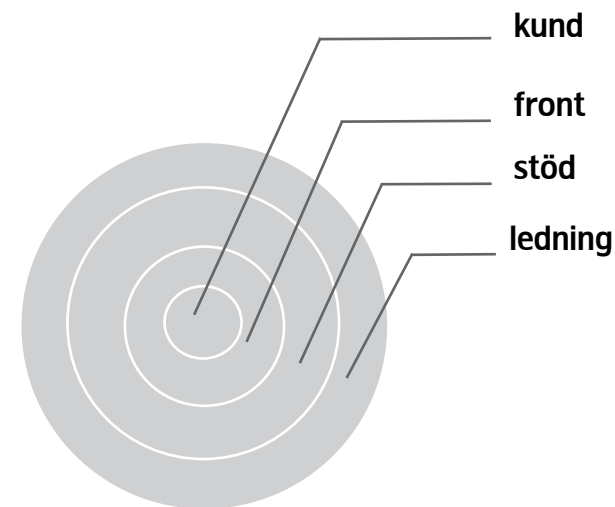
Service Management är ett koncept som har vunnit mycket mark de senaste åren, där man helt utgår från kundernas behov och önskemål. Service Management arbetar med att hitta, kartlägga och förstå kunders behov och att organisera företagets resurser så att kundbehoven blir tillfredsställda. Är det inte det vi gör, eller åtminstone har börjat göra på biblioteken? Vi vill utgå från kunderna snarare än från bibliotekssystemet, och många bibliotek försöker förändra befintliga tjänster och utveckla nya. Men frågan är om vi verkligen gör det utifrån kunderna. Utgår vi kanske snarare från vad vi själva tror eller tycker skulle vara bra, eller efter vad som går att göra praktiskt och tekniskt? Service Management är ett möjligt sätt att bli mer metodisk på detta område. Utgångspunkten är ofta marknadsföring och IT-tjänster, men service management

är i princip tillämpligt inom vilket tjänsteområde som helst och används även på bibliotek. Ett lättåtkomligt exempel finns i en magisteruppsats där man undersöker den upplevda kvaliteten i en av bibliotekets kompletterande tjänster. Det handlar om när en bokbusslångtagare beställer en bok som inte finns med på bokbussen och får den hemskickad med post i intervallen mellan bokbussens turer. Bemötande är då en av flera determinanter för tjänstekvalitet (Brinkfeldt).

Utifrån de tidigare nämnda spåren arbetar många bibliotek redan idag med att utveckla sitt bemötande. Man följer upp styrdokument och jämför måltal där så är möjligt. Det hålls kurser och drivs projekt om hur man bemöter besökare i allmänhet och särskilda grupper i synnerhet på biblioteken. På flera håll diskuteras man också hur arbetet är organiserat. Det kan handla om lokalernas utformning, arbetssätt och logistik (till exempel nya diskar eller arbetsrotation). Men är detta bara yttre fernissa, eller har man verkligen en organisation som styrs av service management? Det kan handla om så enkla saker som att man verkligen går till botten med återkommande vardagsproblem. Är det något som irriterar kunderna så irriterar det till slut även personalen. Det är viktigt att det inte bara blir gnäll av sådant. Ta reda på exakt vad som är problemet, och försök åtgärda det genom till exempel skyltning, omflyttning eller ändrade rutiner. Problem som inte kan lösas så enkelt bör föras upp till en högre nivå där beslutsfattande chef gör en plan för de förändringar som kräver mer tid eller pengar.

På folkbiblioteken har man av tradition organiserat verksamheten först efter funktioner (katalogisering, inköp, informationsarbete, uppsök, PR osv) och senare alltmer efter ämnen (till exempel enligt SAB-systemet). Andra principer är att utgå från medietyper eller användargrupper, och även en projektorganisation vore möjlig. Just nu verkar det vara modernt med proces-

sinriktade organisationer, åtminstone som idé. I sin uppsats om folkbibliotekens organisationsprinciper beskriver Mikael Lindgren de flesta av dagens folkbibliotek som en mix. Den äldsta, funktionsbaserade formen är mindre vanlig numera, vilket bland annat gör att de flesta i personalen idag deltar i kundmötet. Men i övrigt är det ofta en blandning av organisationsprinciper, med en barnavdelning (användargrupp), vuxenavdelning baserad på ämnen, en tidningsavdelning (medietyper) och så vidare. Och trots att de flesta bibliotek vill vara en mötesplats och sysslar med programverksamhet, är detta sällan en del av organisationsformen. Överhuvudtaget anser Lindgren att denna blandning av organisationsprinciper kan göra verksamheten otydlig. Men kanske, säger han, vågar vi inte välja en tydlig modell och stå för den, av risk att inte klara av kraven? (Lindgren, s 36-39.)



Kunden i centrum (modell från KIB/Malin Essén, ursprungligen efter Siv Their).

Finns det då några goda biblioteksexempel? På Karolinska institutets universitetsbibliotek har man, efter flera tidigare modeller, numera en organisation som verkligen bygger på kunden i centrum. Malin Essén, ansvarig för kundtjänsten, tycker att det är positivt att slippa hierarkiska modeller där de som jobbar med kunderna ofta hamnar längst ner. Kunden ska inte behöva förstå bibliotekets organisation, och det ska fungera likadant på de två biblioteken (KIB finns i Solna och Huddinge).

Fronten är alla som har direkt kundkontakt, medan stöd innebär IT, administration och så vidare. Man försöker möta kunderna där de befinner sig både fysiskt och mentalt. Slagordet är *”På KIB behandlar vi alla olika!”* Då handlar det inte bara om att skilja på forskare, studenter och praktiker som använder biblioteket. Man gör också en bedömning av i vilken situation kunden är och i viss mån hur de mår. På KIB har man också en servicefunktion som heter Lyktan. Från början var den ett samarbete med flera studentstödsfunktioner, men numera är det helt och hållet biblioteket som driver den. Lyktan är allmän information, helpdesk och ansvarar för studieintyg. Men dessutom lånar man ut mobilladdare, tar hand om borttappade saker och sköter många fler saker som är viktiga för studenterna. Det är positivt att vara problemlösare! säger Malin Essén. Studenterna går gärna dit med smått och stort, och biblioteket har en given funktion i organisationen.

KIB är ett bra exempel på service management, tycker jag. Hela verksamheten är byggd runt kundens behov, och kundorientering och kundnytta är navigeringshjälp för att utveckla biblioteksservicen. Man tar alla chanser att träffa studenterna och informera om vad de kan förvänta sig av biblioteket. Genom att ta på sig en del rutinuppgifter utöver de rena biblioteksfrågorna når man också nästan hela målgruppen, och signalerar att *”biblioteket fixar det mesta!”*.

Vid Växjö universitetsbibliotek blev ett av resultaten av bemötandeprojektet att man beslöt att ändra arbetet i diskarna. Eftersom besökarna inte skilde på reception och informationsdisk beslöt man att välja sida. Nu blir receptionen en tydligare reception för hela universitetshuset, med uppdrag att kunna allt om vad som sker där, medan informationsdisken ska lanseras tydligare som sökhjälp i biblioteket. En annan upptäckt var att studenterna i ganska liten utsträckning använder biblioteket som pedagogisk resurs, trots att biblioteket lägger stor vikt vid den funktionen. Här finns det uppenbarligen en obalans mellan olika gruppers förväntningar. I ett sådant läge är det viktigt att göra ett medvetet val. Ska man fortsätta att arbeta för detta? Hur ska i så fall situationen förändras? Kan man marknadsföra sina tjänster annorlunda gentemot studenterna? I Växjö kanske det handlar om ett närmare samarbete med lärarna för att skapa rätt förväntningar och förförståelse hos studenterna.

Allt i dessa resonemang, och när det gäller Service Management överlag, är inte direkt överförbart till folkbiblioteksvärlden. Men jag tror att det viktigaste att ta med är själva tankesättet.

- Utgå från kundernas behov och situation
- Kommunicera förväntningar mellan kunder och bibliotek
- Var metodisk i förändringsarbetet

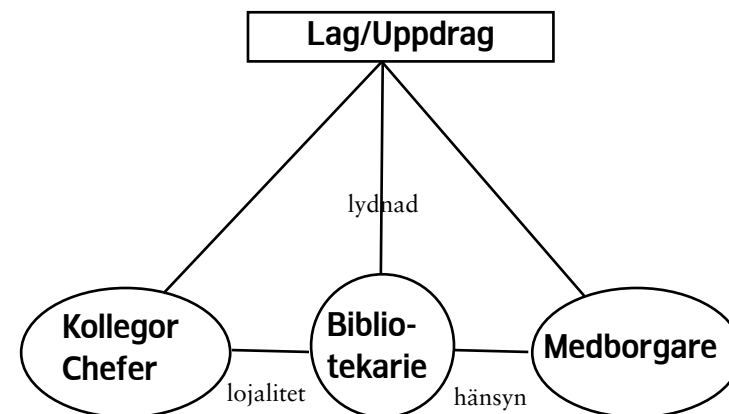
7. ETIK OCH PROFESSION

Ett gott bemötande – det är väl mest en fråga om vanligt hyfs, eller? Ja kanske, det beror naturligtvis på vad man lägger in i ordet hyfs! Men i yrkessituationer uppstår andra sammanhang och villkor än vi är vana vid från vardagslivet. Och om man arbetar med mänskliga möten inom offentlig verksamhet så står man dessutom i skärningspunkten mellan kundernas förväntningar och sin samhällsfunktion. Det finns förvisso tankar formulerade om bibliotekariens etik (se till exempel Etiken och biblioteken av Rickard Ohlsson), men jag har inte hittat någon som tydligt kopplar det till bemötande. Istället har jag valt att utgå från ett par andra källor. I utbildningar till starka professioner som sjuksköterska, socionom eller lärare är diskussionen om ett gott bemötande och vad som utgör grunden för det en central fråga. Gill Croona har skrivit en avhandling om just detta och flera av hennes tankegångar om professionalism och hur man lär ett gott bemötande presenteras längre fram i det här kapitlet. Men först till frågan om förvaltningsetik. För även om vi på folkbiblioteken numera står med ena benet i en kundorienterad affärsgalleria, så står vi med andra benet i den offentliga etiken.

Förvaltningsetik

Innehållet i den offentliga världen delas ofta in i två huvudkategorier, ekonomivärden och demokrativärden. Till ekonomivärdena, som gäller i alla samhällssektorer, räknas kostnadseffektivitet, produktivitet och funktionell rationalitet. Till demokrativärdena, som enbart gäller den offentliga sektorn, räknas politisk demokrati, rättssäkerhet och offentlig etik. (Hall, s 27). När man ser bemötande som en del av den offentliga etiken så har vi alla inom offentlig sektor ett starkt skäl att tänka igenom hur vi bemöter våra medborgare.

I sitt arbete om tilltro och bemötande inom Försäkringskassan har Stina Hall skildrat tjänstemannens situation och dilemman på ett sätt som kanske också kan översättas till folkbiblioteken. Figuren för tjänstemannens etiska relationer som handläggare bör kunna jämföras med bibliotekariens situation, även om vi inte sysslar med myndighetsutövning:



Tjänstemannens etiska relationer (min modell efter Hall, s 30).

Som tjänsteman drivs man av sitt uppdrag, vill visa hänsyn mot medborgarna, och känner lojalitet mot kollegor och chefer. Dessa krav behöver inte stå i konflikt med varandra, men i praktiken krävs det ofta åtminstone en avvägning mellan dem. Det är inte alltid så enkelt och tjänstemän kan välja olika vägar för att hantera detta. När enskilda professionella kan bestämma vad som är normalt, vad som behövs, vad som är bäst, då kan man förstå att folk undrar: Hur vet man att det är riktiga värderingar och giltig kunskap som ligger bakom? (Croona, s 25). En person som i det dagliga arbetet följer sina rutiner, sin magkänsla eller chefens order, fattar i själva verket etiska beslut.

Hur ska man då göra för att välja ett etiskt handlingssätt? Ska målet vara en god handling eller en som ger ett gott resultat? På biblioteket skulle det kunna exemplifieras med att köpa populära titlar (göra folk glada) eller att sprida god litteratur (göra samhällsnytta)? Detta är ett klassiskt ställningstagande, och ofta kallas de två modellerna för konsekvensetik eller pliktetik. Men Stina Hall ser istället bemötande som en etisk dygd som kombinerar lyhördhet för den konkreta kontexten med en bakgrund av överordnade etiska principer. En generell regel kan vara ett gott verktyg som sammanfattning av många enskilda val, men uppfattningen av den enskilda situationen har ändå företräde (Hall, s 50).

Profession och professionalitet

Professionalisering kan sociologiskt ses som antingen en kompetensgaranti för allmänheten eller som ett sätt att åstadkomma status och samhörighet bland medlemmarna. Till en profession brukar också räknas att det finns en egenkontrollerad etik och en yrkesmässig autonomi (det vill säga utövarna har rätt och skyldighet att bestämma över arbetets innehåll och mål). (Croona, s 25.)

Det mesta av det här stämmer väl överens med bibliotekaryrket och många anser att det är en profession, eller åtminstone en semi-profession. (Vi har till exempel ingen särskild legitimation.) Men jag undrar hur det ser ut i praktiken:

- Är vår profession en kompetensgaranti för allmänheten?
- Ingår i så fall bemötande i den kompetensen?
- Eller bidrar den främst till status och samhörighet bibliotekarier emellan?
- Har vi en egenkontrollerad etik?
- Är det i så fall SB:s riktlinjer eller DIK:s yrkesetiska riktlinjer, eller något annat?
- Hur är det med den yrkesmässiga autonomin, har vi både

rätt och skyldighet att styra arbetet?

- Eller hänvisar vi till regler och traditioner?
- I vilken utsträckning diskuteras dessa frågor på biblioteken?

Malin Essén gör skillnad på amatörer och proffs. Amatörer gör saker lustfyllt, men inte enligt de krav eller den strategi som beslutats. Ett professionellt bemötande innebär säker och jämn kvalitet som är så hög som man beslutat. Som proffs har vi stor förståelse för kundernas situation, säger hon, och god förmåga att göra bedömningar. Vi definierar processerna och vi kommunicerar processerna. När vi gör undantag så gör vi det på rätt grunder och vi talar om varför! Här återkommer vi till marknadsföringskapitlets slutsats om vikten av att kommunicera önskemål och förväntningar med kunderna.

Pernille Drost från det danska bibliotekarförbundet anser att bibliotekarier bakom en disk signalerar lärare och uppfostrare. Men kunderna kallar disken för kassa och förväntar sig service! Hur går detta ihop? Bibliotekaryrket kan ses antingen som ett kall eller som en profession. När det ses som ett kall distanserar man sig från servicerollen. Vi kan katalogisering och källkritik, men kärnan i vårt jobb är bemötandet, anser Pernille Drost. Hon jämför med den antika retorikens tre delar ethos, pathos och logos. Det vi saknar mest på biblioteken är pathos, det vill säga passion. (IKONER-konferens 071023). Även Sven Nilsson på samma konferens verkar sakna glöden: Bibliotekarien i nuvarande biblioteksregim är neutral, opartisk och distanserad, säger han.

Själv tror jag att biblioteken rymmer såväl ethos, pathos och logos, men de är inte jämnt fördelade. Och förmodligen diskuteras man inte dessa grundläggande frågor i någon större utsträckning. Kanske finns här en skillnad i synen på yrket som profession?

Oavsett vilken ståndpunkt man har i professionsfrågan torde de flesta sträva efter professionalitet i bemötandet. Det är avgörande för ett bemötande som är mer än paragrafrytteri eller godtycke. I ett självständigt jobb med stor handlingsfrihet kan man slitas mellan olika ideal. Ett sätt att underlätta besluten är att luta sig mot en norm (eller flera) som ger legitimitet i arbetet, och Stina Hall ger exempel på två etablerade normer för en försäkringshandläggare (s 39). Överse gärna med ord som försäkrade och lagutrymme:

Professionell norm	Byråkratisk norm
Lyssna	Informera
Ha kunskap om den försäkrade	Distansera sig från den försäkrade
Skapa förtroende för handläggaren	Skapa förtroende för lagen
Hjälpa	Administrera
Stötta	Handla rättssäkert
Se den enskildes individualitet	Behandla alla lika
Använda sig av lagutrymmet	Tillämpa lagen
Bemöta genom expertkunskap	Kunna lagen

Vid sina intervjuer med handläggare fann Stina Hall två normer till:

Kollegial norm	Privat norm
Vara lojal med medarbetare	Följa den egna moralen
Inte skvallra	Synen på andra människor
Inte framhålla sig själv	Fördomar
Inte visa sig dålig	Personliga preferenser
Förstå de andra handläggarna	<i>Rädslor</i> (mitt tillägg)

Alla handläggare har drag av flera normer, och på varje arbetsplats finns alla dessa normer (och säkert även flera andra). På

vissa arbetsplatser har den byråkratiska normen starkare fäste, och på andra ställen den professionella. Den kollegiala normen ser litet olika ut på varje arbetsplats, och det varierar hur mycket av den privata normen som handläggarna tillåts visa. Hall rekommenderar att de professionella och byråkratiska normerna tillsammans ska styra arbetet, men den professionella bör vara tongivande i mötet med medborgarna. De andra normerna är inte sanktionerade, och bör inte styra arbetet. (Hall, s 91-104.)

Visst kan man känna igen tankesätten? En vild gissning är att förhållandet ser ut på liknande sätt på våra bibliotek. Några arbetsplatser lutar litet mer åt administration och neutralitet, andra lutar mer åt problemlösning och engagemang. Kanske kan dessa normer, och det faktum att de finns och är namngivna, göra det lättare att diskutera etik i arbetsgruppen. Det gäller inte minst de två sista normerna, som man annars kanske hoppar över i tro eller förhoppning att de inte är viktiga. Själv tror jag till exempel att ett visst mått av kollegial norm är naturlig på en arbetsplats, och genom att regelbundet diskutera och lära mer om etik kan dess negativa effekter minimeras. Den privata normen, som kan liknas vid amatörens godtycke, bör särskilt lyftas upp i ljuset. I värsta fall kan den ställa till stor skada, och då tänker jag inte bara på oförskämdheter eller regelbrott, utan också på missriktad snällhet. Att låta besvärliga människor låna utan bibliotekskort för att slippa konflikter eller vara extra överseende med just invandrares försenade böcker är lika diskriminerande som att välja boken kommer-böcker efter egen smak.

Kunskap och trygghet

En osäker person framstår lätt som både okunnig och otrevlig. Utöver etiska diskussioner kan bättre faktakunskaper hjälpa mot rädslor, fördomar och oreflekterat stuprörstänkande. Det kan gälla kunskaper om hur människor kommunicerar, men även praktiska

tips om metoder för skyltning, arbetsorganisation med mera. På Växjö universitetsbibliotek var det många i personalen som kände sig osäkra på sina engelskkunskaper, och följaktligen erbjöd man kurser i engelska som en del av projektets uppföljning.

De flesta bibliotekarier är inte utbildade inom psykologi eller kommunikation. Därför kan det vara bra för bemötandet att få lära sig mer om hur vi människor fungerar i möten med andra, både det som är gemensamt och det som skiljer mellan olika personligheter. En enkel beskrivning av de vanligaste personlighetstyperna och den kommunikationsstil som brukar passa bäst finns i *Trygga och otrygga möten* (Eriksson m fl, s 35-42). Sådan kunskap gör oss bättre rustade att bemöta även dem som inte biter sig exemplariskt eller ens normalt enligt de flestas synsätt. En annan väg till trygghet är att ta reda på vilka personlighetsdrag som är utmärkande hos var och en av oss. Ökad självkänedom minskar riskerna för rädsla och avståndstagande (Eriksson m fl, s 48), och det gör också att man kan dra fördel av sina positiva sidor och medvetet kompensera för de mer negativa.

Inre trygghet bygger dels på vår självbild (vilket inkluderar hur vi ser på andra och vår förmåga att hantera känslor) och dels på vår utveckling och våra erfarenheter (Eriksson m fl, s 16). De sätt som man väljer att lösa sina utvecklingskriser på under uppväxten går ofta igen i vuxen ålder. Det kan till exempel handla om att hitta balansen mellan tillit och misstro till andra människor, eller att utveckla egenskaper som initiativkraft och självständighet samtidigt som man ändå har en realistisk bild av sin och andras förmåga. Den mest pinsamma och plågsamma av känslor som drabbar oss är skammen, och den gör de flesta allt för att undvika. Skam är ett starkt ord i vardagslag, men i denna betydelse kan det handla om ganska triviala situationer: När vi känner oss missnöjda med vår insats på arbetet, får kritik eller hamnar i konflikt så reagerar vi ofta med skam. Bemötande av kunder på biblioteket innebär naturligtvis regelbundet situationer som kan röra upp just skamkän-

slor av mildare eller allvarigare art. Men människor har olika sätt att hantera sådana motgångar, beroende bland annat på självbild och tidiga utvecklingskriser. De flesta kan känna igen sig i något av följande fyra sätt att reagera (Eriksson m fl, s 23):

- Undvikande – det grundläggande sättet att hantera skam är att ignorera den och låtsas som ingenting.
- Attack mot andra – den som känner sig underlägsen väljer ofta att försvara sig genom att ge sig på andra.
- Attack mot självet – den som känner sig övergiven tar hänsyn på bekostnad av sig själv.
- Tillbakadragande – ren skam får människor att vilja gömma sig och undvika det obehagliga.

Vilken ”skamstrategi” man använder ger naturligtvis ledtrådar till hur man reagerar i obehagliga situationer, och därmed också till hur man kan ta itu med känslorna. Det här är några negativa strategier för att hantera otrygghet som många tar till:

- undvika kontakt, koncentrera sig på praktiska saker
- snåla med sitt engagemang
- bli regelstyrd
- beveka motparten genom att underordna sig och bli gränslös.

Detta sätt att se på mänskligt beteende förklarar varför en grupp i teorin kan vara överens om hur man ska bemöta besökare, och ändå gör varje deltagare i gruppen på sitt eget sätt när det blir jobbigt. Det är också dessa kunskaper som ligger till grund för många enklare tips om bemötande. Ett exempel är när man delar in människor i stiltyper (används till exempel av konsulten Anika R Malmberg) för att bättre förstå varför man reagerar på olika sätt när man möter olika människor.

De vanligaste kommunikationsstilarna vid konflikter är att an-

tingen försöka blidka, avleda eller skuldbelägga den besvärliga personen, eller att försöka övertyga med hjälp av fakta och logik. Det sistnämnda är det minst dåliga alternativet, även om det saknar känsla och engagemang. Ett ännu bättre förslag (enligt Eriksson m fl) är att se konflikter som en sorts förhandlingar. Man försöker turas om att förklara och lyssna och ge varandra ”bud”, för att till sist kunna mötas i det som är gemensamt och det som man tillsammans kan göra något åt. Det låter som en fin tanke för mig, men också ganska krävande. Kanske kan det vara en av flera metoder att ha i beredskap på biblioteket.

Att lära gott bemötande

Grunden för hur man bemöter andra läggs under barndom och uppväxt. Utbildningen bidrar till synen på bemötande, och utvecklingen fortsätter sedan i yrkeslivet. I alla dessa steg kan inlärningen störas, och grova störningar kan vara svåra att parera, särskilt om de sker tidigt i livet. Vi människor har starka drivkrafter att dölja våra brister, inte minst för oss själva. Men ofta kan man kompensera för tidigare störningar allt eftersom utvecklingen i livet fortsätter (Croona, s 85).

Hur lär man då gott bemötande? Malin Essén på Karolinska institutets bibliotek ger exempel för den som känner sig osäker eller obekvämt i kundtjänsten: Man kan lära sig sätt att hantera besvärliga situationer (till exempel att låta kunden ”tömma säcken” när man får klagomål), och det finns konkreta tips på kroppsspråk och formuleringar att använda. Man kan också lära sig användbara tänkesätt att ta till. Vid knepiga situationer kan man till exempel tänka att det är en helt vanlig dag på jobbet för mig, men ett unikt tillfälle för kunden. För att visualisera sitt förbättrade bemötande kan man se hur man själv vandrar upp för ”F-trappan” och går från att Försvara sig och Förklara sig till att Förstå och Förvalta ett klagomål. Men en förutsättning är att man har tagit till sig organisationens policy för bemötande,

annars hjälper inga tips eller kurser. Om man är på kollisionskurs med själva idén om service så blir det mycket svårt att arbeta i fronten, och dessutom hamnar man i konflikt med ledningen.

Om vi lämnar denna ”snabbservicenivå” och närmar oss etiken, hur skaffar man sig då kompetens för att ge ett gott bemötande? En del av det professionella bemötandet är förmågan att göra bedömningar. Etiska riktlinjer är bra hjälpmedel för detta, men normer ändras över tid. Bemötandekompetens är ingen statisk kunskap. Man bör lära sig etiskt tänkande och bli medveten om när normer eller situationer förändras (Hall, s 57). Stina Hall skiljer på

- Etik-kunskap – kunskap om något (regler, principer mm)
- Kunskaps-etik – kunskap i något (reflekterande erfarenheter av att handla etiskt dygdigt)

Även Gill Croona drar liknande slutsatser. Hon gör intressanta observationer bland sjuksköterskestudenterna och här gör jag en tolkning av hennes tankar.

	Persontyp A	Persontyp B	Persontyp C
Hur fungerar människor?	Människor är lika (de flesta är som jag)	Människor är olika (det finns olika sorters människor)	Människor är unika (alla är olika)
Vad är bemötandekunskap?	Utgår från hur man själv vill bli bemött	En given kunskap som kan läras in	Kompetensen uppstår i mötena
Tilltro till sina egna möjligheter att bemöta	Ett gnagande tvivel på om man gör rätt	Alltid oro, jag kan inte tillräckligt!	Tillförsikt, allt ordnar sig i situationen

(Min modell, efter Croona, s 169)

En viktig skillnad ligger i om man i sitt bemötande försöker att vara allmänt trevlig eller om man försöker reglera maktbalansen i ett osymmetriskt möte (Croona, s 160). En persons syn på hur vi människor fungerar styr också hur denna person uppfattar bemötandekompetens, och det i sin tur påverkar hur man känner inför sina egna möjligheter att klara av bemötandesituationer. Ett sätt att väga ihop detta är att konstatera att vi människor är i grunden lika men i unika skepnader. (Om inte annat så är vi lika i att vi är unika!) Denna pluralistiska syn gör att man kombinerar synsätten (Croona, s 169). För att lära bemötande är det därför både kunskap och värden som ska kommuniceras. En enkel formel kan se ut så här:

Praktiska kvalifikationer (tillägnande av kunskap och yrkes-traditioner)

+ Krav på reflektion och kritik (förnyelse av kunskap och yrkes-traditioner)

= Bemötandekompetens

Dessa resonemang verkar inte ha nått Bibliotekshögskolan i Borås. Anders Stenström, biträdande prefekt på BHS, har en helt annan syn på saken:

”Vi har ingen specifik kurs i bemötande eftersom vi har bedömt att det inte är så pass viktigt. Det är inget som studenterna har efterfrågat i någon större utsträckning”

”Min tolkning är att bemötande är rena hantverkskunskaper. Där är det framförallt upp till de enskilda arbetsplatserna att jobba med just den frågan, fortbildning på arbetsplatsen helt enkelt.”

(Biblioteksbladet 05/2007, s 13)

Bemötande som en form av solidaritet

Gill Croona uppfattar sex olika diskurser som styr våra handlingar, och därmed också våra sätt att lära bemötandeetik. (Till viss del kan de jämföras med de normer/stiltyper som Hall använder.) Av dem är det den omsorgsinriktade och den kommunikativa som utgör den bästa grunden för lärande (Croona, s 180). Båda dessa diskurser har för- och nackdelar, även om fördelarna alltså överväger. Inom den omsorgsinriktade diskursen är det självklart att vilja vara till hjälp, men det finns också risk att man blir närsynt och inte ser till individen. Inom den kommunikativa diskursen är man lyhörd och delaktig, men den vilar helt på verbal och intellektuell förmåga. När Hall säger att den byråkratiska och den professionella normen tillsammans ska styra arbetet, går Croona ett steg längre. En sammansmältning av omsorg och kommunikation skapar förutsättningar för att lära något utöver bemötande i traditionell mening, nämligen solidaritet (Croona, s 190). Hon ser solidaritet som den etiska principen för engagemang i andra, och hävdar att lärande genom engagemang uppmuntrar till kreativitet och pluralism. Slutsentensen i Croonas avhandling är alltså att föra in ett nytt begrepp, solidaritet, i resonemangen om hur man lär ett gott bemötande. Hon ger flera exempel på hur detta begrepp ska finna sin plats i lärande av bemötande. Man kan hålla med henne i denna tankekedja, eller kanske nöja sig med vikten av att kombinera kompetens och värdegrund. Oavsett vilket tycker jag att det finns något befriande i tankar som den här:

Det är solidariteten som gör rättvisan personlig!

Vi talar ofta om demokrati på biblioteket. Men visst är väl folkbibliotekens idé ett uttryck även för en sorts solidaritet eller, om man så vill, offentlig medmänsklighet? Med gemensamma medel delar vi på resurserna efter behov, och vi vänder oss till alla med-

borgare, i alla stadier av livet. I kombination med vår praktiska kompetens skulle kanske solidariteten som princip kunna fungera som ett stöd i arbetet för ett bemötande med större engagemang och kreativitet?

8. ETT GOTT BEMÖTANDE

Nu är det dags att se på vad som de facto anses vara ett gott bemötande på biblioteket. Det finns en del undersökningar att redovisa, och jag har också gjort en egen liten studie. Men först något om hur man kan gå till väga för att mäta bemötande.

Hur mäter man bemötande?

Bemötande är svårämne i sig självt. Det uppstår per definition i stunden och upplevelsen av bemötandet är individuellt. Men även om det är svårt att fånga alla flyktiga och månghövdade intryck så finns det ett antal metoder att använda, som kan ge olika typer av information.

Dokumentanalys

Genom en dokumentanalys bör man kunna få en uppfattning om ambitionsnivån. En biblioteksplan där kunden står i centrum är lovande, liksom en genomtänkt policy för bemötande på biblioteket. Man kan också ta reda på antalet utbildningsdagar kring ämnet, och undersöka om det pågår projekt eller görs undersökningar om bemötande. Något av bibliotekets kundfokus kan man kanske också läsa ut av bemanningsscheman och organisationsplaner. Men detta är inga tydliga eller pålitliga mått på ett biblioteks faktiska bemötande.

Observationer

Ett annat sätt att närma sig bemötandet är att försöka ”ta temperaturen” på biblioteket för att få en bild av dess bemötande på samma sätt som man mäter luft, ljus eller buller (som ju faktiskt också kan sägas vara en del av bemötandet). Man kan göra mer eller mindre vetenskapliga observationer på biblioteket. Ett enkelt exempel finns i Kvalitetsnätverk Västskust där man har försökt jämföra kvaliteten på bibliotek och kulturskola på olika

sätt (Sveriges kommuner och landsting). Utöver att räkna på öppettider, antal datorer och så vidare så har man besökt varandras verksamheter för att få en mer målande bild av kvaliteten. Vid biblioteksstudien har man också bedömt bemötandet. Här finns kommentarer om ögonkontakt, vänlighet, beredvillighet att hjälpa till men också var det finns mer eller mindre personal att mötas av. I mitt tycke fungerar det hela som ett stickprov. Även om dessa besök hade upprepats så hade det inte kunnat bli något statistiskt säkerställt material (eftersom alla frågare gör olika, tycker olika och redovisar olika). Men det ger onekligen en litet mer levande bild av biblioteken. (Se vidare <http://www.skl.se/artikel.asp?C=836&A=1502>)

Ett mer genomarbetat sätt att göra observationer används i projektet Det frågeorienterade biblioteket. Men här bedöms inte bemötandets kvalitet, utan fokus ligger på hur besökare rör sig i biblioteket, vad de gör och hur länge de stannar. En sådan observation kallas ofta kundströmsanalys. (Se till exempel *Besökarnas rörelsemönster*). I en läsvärd uppsats om biblioteksmiljön och hur användarna upplever den kombineras observationer med andra metoder. Här finns bland annat ett enkelt exempel på hur man kan visualisera rörelsemönster (Dobson Hoffman & Gröndalen, s 51). Jag tror att dessa typer av undersökningar kan fungera utmärkt som förstudier inför en planerad förändring av bibliotekets lokaler, arbetsorganisation, bemanningspunkter och liknande. Men även om man redan här kan börja gissa vad användarna tycker, med ledning av hur de väljer att röra sig i biblioteket, så kan man inte säga något direkt om hur bemötandet upplevs.

Mystery shopping

Inom detaljhandeln har det blivit vanligt att använda sig av lejda ”kunder” som besöker butiker (eller andra serviceställen) anonymt och lämnar omdömen om dem. Syftet är att hitta förbättrings-

områden, och ibland görs jämförelser mellan olika butiker i samma kedja vilket kan höja ambitionerna ytterligare. Metoden brukar kallas för Mystery shopping och används av bland annat Apoteket och Posten (för att testa postombudens service anonymt). Det är svårt att använda denna metod själv, bland annat eftersom den kräver distans och neutralitet för att resultatet ska vara relevant. Mystery shopping har blivit en egen bransch inom marknadsföring, och de seriösa företagen har ett stort antal ”shoppare” kontrakterade och strikta regler för hur observationerna ska gå till.

Skulle denna metod passa för biblioteken? Kanske kan man säga att en del omtalade referensundersökningar redan har använt sig av varianter av denna metod, till exempel när studenter går ut och ställer frågor anonymt på bibliotek. Jag tänker till exempel på ”Willingness to return”-studierna (Combs Turner & Durrance) eller den svenska “*Äntligen en riktig fråga*” (Höglund). Men om man tänker sig metoden så som den används kommersiellt idag? Min erfarenhet är att dessa ”professionella shoppare” genom sin brist på hemmablindhet kan hjälpa till att uppmärksamma objektiva faktorer, till exempel när det gäller teknisk funktionalitet, skyltning och lokalens egenskaper. När det gäller bemötande bör man, om man kan ordna tillräckligt många besök, kunna få ett underlag som anger till exempel hur lång tid det tar innan kunden får hjälp, eller hur olika svar kunden kan få vid samma fråga. Och man kan självklart få veta om dessa professionella shoppare anser sig ha fått ett gott bemötande i enkel bemärkelse (till exempel tidig ögonkontakt och vänligt leende från personalen). Men man vet fortfarande ingenting om vad de frivilliga besökarna anser om bibliotekets bemötande i de ärenden som man faktiskt har till biblioteket.

Enkätundersökningar

Ett vanligt sätt att mäta kvalitet i verksamheter som riktar sig

mot kunder eller medborgare är att utforma enkäter. Ett vanligt fenomen är så kallade nöjd-kund-index. Statistiska centralbyrån har till exempel en modell för offentlig sektor med tillhörande analysmetod (http://www.scb.se/templates/standard___36516.asp).

Enkätundersökningar används ibland som ett återkommande sätt att följa upp tjänstegarantier eller servicepolicy, men det kan också vara enstaka undersökningar till exempel inför ett förändringsarbete. I biblioteksvärlden förekommer de också, antingen helt och hållet utformade för bibliotekets räkning eller där man har ett par frågor om biblioteksverksamheten i en enkät som berör ett större område av kommunal service. Då är en av ambitionerna ofta att kunna jämföra olika (kultur-)verksamheter. Dessa enkäter är nästan alltid kvantitativa, med fasta svarsalternativ, och ofta går de inte in i någon större detalj. Däremot är det en styrka när man inte bara frågar de faktiska besökarna (dåliga öppettider eller dålig tillgänglighet kan ju faktiskt göra att man inte besöker biblioteket). I Helsingborgs kommun frågade man medborgare om fyra olika kulturverksamheter (i samband med kulturcheckar), vad man tycker om deras utbud, öppettider, service, tillgänglighet och information. En av frågorna gick ut på att värdera ”service och personligt bemötande” och där fick biblioteket goda betyg. I den här typen av enkäter vet man att de flesta människor ogärna svarar att något är dåligt, men man kan förstås ändå inte dra några andra slutsatser av materialet än att respondenterna är nöjda med bemötandet. Och kanske var det precis det man ville komma fram till? (<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=39766&epslanguage=SV>)

Även när man i Danderyd frågade besökare på biblioteket om olika faktorer kring biblioteksverksamheten var man överlag väldigt nöjda med bemötandet. Men bortsett från att bemötandet upplevdes som gott, så var frågan inte fritt ställd. Man frågade framförallt de redan vana besökarna på biblioteket, och bemö-

tandet värderas i samma spalt som öppettider och lokaler. Säkert är det naturligt att de som trivs på biblioteket och går dit regelbundet svarar att det är ett större problem med öppettiderna än med bemötandet. (<http://www.danderyd.se/upload/7888/Granskningsrapport.bibliotek%20DA%2005.pdf>.)

Stockholms stadsbibliotek genomförde en större kvalitetsundersökning 2006 som kallades Boken. Enkäter lades ut till besökare på biblioteken och 3867 frivilliga svarade. Det var även här korta frågor med fasta alternativ, och mest positiva svar. En fråga gällde om personalen var serviceinritad. Svaret här blev 4.5 av 5 i användarbetyg. Självklart kan man fråga mer nyanserat även i enkätform. Ett bra exempel är den stora användarundersökningen vid Växjö universitetsbibliotek, med många frågor, varierade svarsalternativ och flera olika möjligheter att ge kommentarer (se Henriksson & Rieloff, bilaga 1.1). När det gäller metoder och redskap för enkäter bör LibQUAL+™ nämnas. Det är ett mätverktyg vars grund är en webbenkät typ SERVQUAL som anpassats speciellt till bibliotekets verksamhet (se www.libqual.org).

Kvalitativa metoder

Utöver dessa kvantitativa metoder finns det också andra sätt att mäta bemötande. Kvalitativa metoder är ofta särskilt lyckade när man vill försöka fånga upp människors upplevelser. Två vanliga metoder är fokusgrupper och kvalitativa intervjuer. Båda metoderna används ofta i studentuppsatser, ibland i kombination med andra mer kvantitativa metoder. Jag skulle också tro att det lokalt finns en mängd mindre undersökningar som berör bemötande gjorda på biblioteken, inte minst sedan metoden med fokusgrupper blivit populär. Men förmodligen görs de mest för internt bruk. Metoden passar bäst för ett mindre antal personer, och svaren är inte tänkta att standardiseras.

Inom den kommersiella världen arbetar man också med använ-

dar- eller brukarscenarios. Man tänker sig en eller flera kunder och försöker sätta sig in i hur behoven ser ut. Man kan använda sina egna erfarenheter, sådant man läst eller hört av andra. Men man kan också gå ut och träffa några sådana personer för att utgå direkt från deras syn. På apoteket ser man ständigt Lisa, 43 år, framför sig, även om man också vill hjälpa alla andra kunder. Självklart kan man ha flera målgrupper personifierade och i vår värld kan man fråga sig om man ska utgå från de redan flitiga besökarna eller från den man tycker att man saknar på biblioteket.

Kvalitetskartor

Till sist några ord om kvalitetskartor. Det är en metod som fokuserar på vad man ska mäta och hur. Det finns bestämda kvalitetsfaktorer som ska göras mätbara. Faktorerna är givna, men i varje enskilt fall ska de fyllas med kännetecken, som är det man vill uppnå och mäta på varje område. När det gäller bemötande kan det till exempel vara första intrycket, förtroende, vänlighet, och möjlighet att nå. Metoden med kvalitetskartor finns presenterad i en liten skrift från Studentlitteratur (Edvardsson m fl). Den utgår helt från medborgarnas uppfattningar om kvalitet och användes bland annat för kulturverksamheterna i Norrköpings kommun när man på 90-talet övergick från budgetstyrning till målstyrning. En förutsättning är nämligen att åtminstone verksamhetens delmål är möjliga att följa upp.

Vad är ett gott bemötande på biblioteket?

En av utgångspunkterna för denna fördjupning var om det finns någon minsta gemensamma nämnare för ett gott bemötande på biblioteket. Jag tänker nu presentera en sammanställning av resultaten i de svenska undersökningar jag läst. Det handlar om projektet vid Växjö universitetsbibliotek och tre studentuppsatser. Metoder och utgångspunkter är olika, men resultatet är ändå förvånansvärt samstämmigt. Jag redovisar resultatet väldigt fritt,

och blandar stort och smått, kvantitativa enkäter och kvalitativa intervjuer. (Den som vill gå in i detalj kan läsa undersökningarna/ uppsatserna i sin helhet, se referenslistan). Därefter jämför jag resultatet med några andra kloka tankar om gott bemötande.

Så länge man håller sig till det mest självklara, det fysiska mötet mellan personal och kund, så är det ganska enkelt att säga vad som är bra och dåligt bemötande på biblioteket – det är samma bemötande som i vilket annat servicesammanhang som helst! Detta önskar nämligen kunderna:

- Vänlighet, hjälpsamhet, tillgänglighet, kunnsighet (Leek & Magnusson).
- Serviceinriktning, ta sig tid, visa intresse, vara synlig, hälsa, lyssna, vara trevlig (Tomova).
- Lyhördhet, ta sig tid, ögonkontakt, hälsa (Jonsson & Svensson).
- Visa (genuint) intresse, ta sig tid, engagera sig aktivt, förklara källor, vara tillgänglig, engagerad, trevlig, kunnig (Henriksson & Rieloff).

Ett dåligt bemötande består inte oväntat av motsatsen till eller frånvaron av faktorerna ovan:

- Ovänlighet, ointresse, nonchalans, osäkerhet, osynlighet, dålig miljö.

I några av undersökningarna har även personalen tillfrågats. De tycker ungefär likadant som besökarna, men betonar informationskompetensen i betydligt större utsträckning än kunderna. Dessutom betonar många ur personalen andra omständigheters betydelse för kvalitén på bemötandet (lokaler, stress, regelverk mm, men också motpartens roll för ett bra referenssamtal). Kunderna lägger alltså störst vikt på kommunikationen, och då framför allt på kroppsspråket. Verkar personalen tillgänglig och

intresserad, eller upptagen och nonchalant? Både i dessa svenska undersökningar och de mest kända nordamerikanska om referensarbete så framgår det att kunderna generellt anser att relationella ”mjuka” värden är viktigare för deras uppfattning om biblioteket än om de får rätt svar på frågan/kommer vidare med sitt ärende. Dock kan man notera att vissa studenter prioriterar att snabbt få tag i kurslitteratur före alla andra faktorer.

Det finns alltså skillnader i uppfattningen om ett bra bemötande, men dessa skillnader är ändå bara nyanser av samma färg. För vissa individer eller kanske till och med för någon målgrupp kan önskemålen se litet annorlunda ut. Men i grunden är man överens om att när det väl kommit så långt som till kontakt består ett bra bemötande i att enkelt, vänligt och engagerat få hjälp av kunnig personal.

I rapporten från Växjö UB görs en sammanställning i tre kategorier som man tycker väl sammanfattar de faktorer som kommit fram i deras undersökningar. Detta är betydelsefullt:

- Personalens tillgänglighet/tid
- Personalens agerande/attityd
- Personalens sakkunskaper/kompetens

Med sakkunskap menar man bibliotekariens förmåga att söka och välja källor, och att visa och förklara, snarare än ämneskunskaper.

Även i sin undersökning hos Försäkringskassan kom Stina Hall fram till liknande uppfattningar om lyckade möten. Redan efter några få intervjuer märkte hon att det var samma saker som återkom:

- Handläggaren vill verkligen hjälpa till

- Klienten känner sig viktig, sedd och respekterad

Genomgående upplevdes de lyckade mötena hos Försäkringskassan som mer mänskliga och mindre formella. De möten som ansågs dåliga kännetecknades genomgående av den byråkratiska normens administrativa ton (se kapitel 7), medan de goda i regel präglades av den professionella normens tilltro och intresse för klienten. Och tvärtemot vad många av de intervjuade handläggarna och cheferna hävdade, så uppfattades inte ett möte som otrevligt bara på grund av beslutets innehåll (till exempel att man nekas ersättning). Även den som fick nobben kunde alltså vara nöjd med mötet på grund av det goda bemötandet. (Hall, s 113)

Sammanfattningsvis är det säkert som Gill Croona säger efter sin studie av sjuksköterskors lärande av bemötande: Bekräftelse är det allra viktigaste i mötet (s 91).

- Jag har sett dig.
- Jag förstår ditt problem.

Men hos oss på biblioteken blir innebörden kanske snarare

- Jag finns här och har sett dig.
- Jag är intresserad, om du vill ha hjälp med ditt problem.

Lokal, inredning, skyltning, atmosfär...

Jag tar till mig den indelning i tre kategorier av faktorer om personalen som man gjort i Växjö. Men vid besök på biblioteket bör man kanske också lägga till andra, mer fysiska faktorer? När det gäller sanningens ögonblick talar man ofta om inramningen som en viktig del av bemötandet, bland annat för att undvika osäkerhet hos kunderna (se till exempel Leek & Magnusson, s 51). I sin uppsats om upplevelsen av biblioteket slår Hoffman och Gröndalen fast att bemötande är en del av miljön. Men visst är det också tvärtom, att miljön är en del av bemötandet?

Och i miljön räknar jag då in så skiftande faktorer som skyltning och inredning, atmosfär och personalens klädsel och stil. Inte minst i de kvalitativa undersökningarna om bemötande visar det sig att både besökarna och personalen har åsikter om sådana faktorer också, fast de inte alltid kallar det för ”bemötande”. Framförallt på stora bibliotek uttrycker många besökare osäkerhet. Man känner sig i vägen, är osäker på vart man ska gå, och om man står i rätt kö, och undrar vilka som arbetar på biblioteket. (Se till exempel Tomova, s 43.)

Skyltning och inredning är självklart en del av bemötandet enligt detta sätt att se på saken. Redan på utsidan börjar mötet med biblioteket, och det gäller att hitta fram och komma in. Hur väl syns bibliotekets skylt jämfört med butikens och företags skyltar och reklamskyltar i omgivningen? Väl framme vid entrén ska det kännas inbjudande, och det ska vara lätt att komma in till fots likväl som med rullator eller barnvagn. Med moderna byggregler ska det inte vara några problem med den fysiska tillgängligheten, men fortfarande kan kunderna mötas av strejkande dörrar, trasig belysning och ett tingeltangel av skyltar i olika stil och läsbarhet när de kommer in på biblioteket.

När det gäller atmosfären finns många synpunkter från besökare och personal. Buller, pipande larmbågar, dålig luft, för skarp eller bristfällig belysning hör till sådant som irriterar och ger en negativ känsla av mötet med biblioteket. Men motsatsen är lika tydlig, och många talar om välkomnande, luftiga, och inspirerande bibliotek. Personalen är ofta bekymrad över stress och köbildning. Men trängsel är subjektivt, det har inte med antal personer per kvadratmeter att göra. Och vissa saker är värda att vänta på, om man har fått kontakt med personalen. Om biblioteket är tydligt planerat, med genomtänkt skyltning, och med möjlighet att välja mellan att sköta sig själv eller få hjälp så har vi bibliotekarier kanske inte så mycket att oroa oss för.

Effekter av ett dåligt bemötande:

Jag har inte funnit några undersökningar om effekterna av ett dåligt bemötande på biblioteket specifikt, men det finns förstås från många andra områden. Inom området marknadsföring och kommunikation finns det ett begrepp som brukar kallas ”word-of-mouth” (se till exempel Grönroos), vilket kanske kan översättas med ryktesspridning. Man brukar säga att negativa omdömen sprids med större kraft än positiva, i vissa sammanhang säger man att en missnöjd kund sprider sina intryck till fyra gånger så många personer som en nöjd kund. De flesta människor säger faktiskt ingenting speciellt när de är nöjda, även om de gärna rekommenderar ett bra ställe på direkt förfrågan. Däremot klagar många när de blivit dåligt bemötta – men först efteråt, inför vänner och bekanta. Det är bland annat därför man brukar säga att ett klagomål är en gåva. Om man får en chans att bemöta och lösa problemet eller missförståndet på plats i butiken/på biblioteket blir resultatet ofta väldigt positivt, ofta så positivt att kunden för det vidare. Men vi slipper inte bara den negativa ryktesspridningen, dessutom kan det ge framtida kvalitetsförbättringar när kunder uppmärksammar oss på brister i verksamheten.

När det gäller negativa omdömen brukar man räkna med två generella effekter:

- Färre kunder / mindre försäljning
- Lägre förväntningar / mindre möjlighet att ta betalt

Men det är inte svårt att nyansera bilden för biblioteken. Om man utgår från de två inriktningarna i denna rapport, marknadsföring och etik, så kan man till exempel föreslå följande effekter:

- Dålig kvalitet och dålig räckvidd
- Slöseri med resurser

- Bristande förtroende
- Odemokratiskt arbetssätt

Utifrån marknadsföringsperspektivet kan jag direkt se två effekter: Att inte ge gott bemötande innebär naturligtvis dålig kvalitet i verksamheten, och att genom dåligt bemötande hindra eller begränsa kunden att ta del av bibliotekets verksamhet är slöseri med resurser (såväl ekonomiska som mänskliga). Utifrån det etiska perspektivet ser jag på motsvarande sätt två tydliga effekter: Ett dåligt bemötande betyder att verksamheten inte inger förtroende, det vill säga dess värde hos medborgare och politiker sjunker. Att inte ge ett gott bemötande på biblioteket är också odemokratiskt, eftersom bemötandet är porten till den fria informationen på biblioteket. Kort sagt så handlar det om nackdelar i fråga om både kvalitet och trovärdighet.

9. EGEN UNDERSÖKNING

En liten undersökning som inte är vare sig randomiserad eller kontrollerad är inget att luta sig mot rent vetenskapligt, men jag ville ändå försöka ta pulsen på kundernas syn på bemötande på biblioteken här och nu. Med utgångspunkt i svar som framkommit i tidigare undersökningar verkar det inte så intressant att på nytt fråga vilka faktorer som utgör ett bra bemötande. Det finns många andra faktorer som det vore givande att föra in i en egen undersökning. Till exempel vore det intressant att jämföra hur man uppfattar bemötande via besök, telefon (vilket jag hittat väldigt litet material om när det gäller bibliotek) och webb. Eller den spännande frågan om bibliotekariens syn på sin yrkesroll påverkar bemötandet (den introverta kontra den extroverta bibliotekarien). Men dessa undersökningar skulle kräva betydligt större och/eller djupare undersökningar än jag har möjlighet att göra här, och åtminstone den sista frågan kan också vara litet delikat att hantera. Istället väljer jag att utgå från de kategorier som man kommit fram till vid Växjö universitetsbibliotek, för att se om jag kan bekräfta, förfina eller komplettera dem. Det vore intressant att få bekräftat att dessa faktorer är viktiga, och kanske skulle det också gå att se någon skillnad i värderingen av de tre kategorierna om de ställs bredvid varandra. Kanske skulle det också gå att föra in en faktor till? Efter mitt resonemang i förra kapitlet vore det intressant att se om besökarna skulle uppfatta den fysiska miljön som viktig för bemötandet om de fick en direkt fråga om det. De fyra frågeområdena blir då:

- personalens tillgänglighet / tid
- personalens agerande / attityd
- personalens sakkunskaper / kompetens
- lokalen / miljön.

Mitt val föll på metoden vägledd enkät, det vill säga där man

fyller i en enkät tillsammans med besökaren. Besökarna skulle fångas upp när de var på väg ut från biblioteket. Om frågorna inte var känsliga och de flesta hade färdiga svarsalternativ så hoppades jag att besökarna kunde tänka sig att svara på stående fot. Dessutom bestämde jag att göra undersökningen på ett par bibliotek med olika storlek och läge, och att notera kön på besökarna, för att se om det fanns några intressanta tendenser där.

Jag formulerade en vägledd enkät med många av de aspekter som ryms i varje kategori för att, om möjligt, få en mer nyanserad bild. Efter en provomgång på Skogås bibliotek visade det sig nödvändigt med justeringar. Erfarenheterna från Skogås visade bland annat att

- Många ville inte svara alls, oftast beroende på tidsbrist.
- De allra flesta ville berätta hur mycket de gillar sitt bibliotek.
- Frågorna gjorde det svårt att prata generellt, man ville gärna värdera.
- Det var svårt att skilja detaljerade frågor åt.

Efter justeringar av frågorna blev det så två undersökningstillfällen i maj 2008, ett på Stockholms stadsbibliotek, Asplundhuset, och ett på Skogås bibliotek i Huddinge, med totalt 44 besvarade enkäter (22 på varje ställe). Av de som svarade var 12 män och 32 kvinnor. Enkäten finns med som bilaga. Här följer en sammanställning av resultatet:

Hur viktiga tycker du att följande faktorer är för ett bra bemötande på biblioteket?

(Antal svar.)

Personalens tillgänglighet

Mycket viktig	Ganska viktig	Mindre viktig	Oviktig	Vet ej
24	19	1		

Personalens attityd

Mycket viktig	Ganska viktig	Mindre viktig	Oviktig	Vet ej
29	14	1		

Personalens kompetens

Mycket viktig	Ganska viktig	Mindre viktig	Oviktig	Vet ej
27	15	2		

Lokalen

Mycket viktig	Ganska viktig	Mindre viktig	Oviktig	Vet ej
21	18	5		

Min slutsats är att dessa faktorer alla är viktiga för bemötandet på bibliotek. Inte oväntat ligger attityden i topp, följt av kompetens och tillgänglighet. Skillnaderna är små, i synnerhet med ett så litet underlag som 44 respondenter. Erfarenheten visar att de flesta inte svarar negativt på en sådan här enkät, men jag hade förväntat mig betydligt fler "Ganska viktig" -svar. Intressant är förstås också att lokalen visserligen får lägst siffror totalt, men att det fortfarande innebär att hälften sätter "Mycket viktigt" på lokalen.

Med färre och mer sammanfattande frågor fungerade enkäten bra. Frågorna förklarades istället kort (på samma sätt för alla). Lokal i betydelsen atmosfär, skyltning, ljud, ljus och så vidare vållade inga problem att förstå. Många verkade också uppskatta möjligheten att på slutet kunna ge betyg på bemötandet vid dagens besök. När det gäller bortfallet så var det fortfarande en hel del som tackade nej till att delta, vilket ju är vanligt vid sådana här undersökningar. En person tyckte att enkäten var dålig/ointressant. I övrigt var orsaken genomgående tidsbrist. Det blev inga "Vet ej" eller tomma rutor i denna del av enkäten, säkert delvis beroende på att jag var med vid ifyllandet.

Det fanns alltså med en fråga där respondenten fick värdera bemötandet vid det aktuella besöket:

Hur tycker du att bemötandet på biblioteket var idag?

Utmärkt	Ganska bra	Mindre bra	Dåligt	Vet ej
24	8	1		11

Som man kan förvänta får bemötandet överlag goda betyg, och jag hade blivit förvånad om man svarat tydligt annorlunda. Andra undersökningar (se kapitel 8) visar att det är svårt att få fram negativa omdömen i sådana sammanhang. Men för många deltagare verkade det kännas bra att få svara på detta, och i den här enkäten fanns frågan med inte minst av psykologiska skäl.

Underlaget i min undersökning är som sagt litet, men det lockar ändå att se om det finns några skillnader i hur svaren fördelar sig.

Skillnader Skogås bibliotek – Asplundhuset

- Attityd och kompetens är viktigast i Skogås (tydlig tendens)
- Tillgänglighet och lokal är viktigast i Asplundhuset, fast det är mycket jämnt.
- Antalet bibliotekskramare är högt, allra högst i Skogås.
- Fler är nöjda med bemötande i Skogås, medan fler svarar "vet ej" i Asplundhuset.

Att bibliotekskramarna är fler i Skogås (det framgår både av betyget ovan och av övriga synpunkter) är inget att förvånas över. Ingen tror till exempel att Stockholms stadsbibliotek riskerar att läggas ner på samma sätt som ett mindre förortsbibliotek kan göra. Det är inte heller oväntat att man har mer kontakt med personalen på ett litet, lokalt bibliotek, och många av dem som svarar "vet ej" i Asplundhuset anger att de inte haft någon kon-

takt med personal. Även åsikterna om det aktuella bemötandet känns logiska för mig. De allra flesta är väldigt nöjda generellt, även om de är fler i Skogås. Det är vanligt med lägre betyg på huvudbibliotek än på filialer, samtidigt som det är naturligt med ett större antal anonyma besökare på stora bibliotek.

Men några tendenser är ändå litet tankeväckande. Tas tillgänglighet och lokal för given på ett mindre ställe där man känner personalen? Eller är dessa faktorer redan så bra i Skogås? Lokalerna ligger i centrum och är nyrenoverade, och personalen har lokal anknytning och många aktiviteter för besökarna. Men det skulle också kunna vara så här: Eftersom så många i Skogås vill tala om hur mycket de uppskattar och värnar sitt bibliotek, så kanske man vill poängtera hur duktiga och engagerade personalen är genom att skatta dessa faktorer högst. Det är intressant att kompetens skattas (litet) lägre i Asplundhuset, med all kunskap som denna byggnad brukar få symbolisera! Har man mer självgående kunder i Asplundhuset, eller menar man olika saker med kompetens? (Till exempel sökkompetens, ämneskompetens, social kompetens.) Och att lokalen också får flest "Mycket viktigt" i Asplundhuset, beror det på just den lokalens speciella karaktär? Eller är det en effekt av diskussionen om ett nytt stadsbibliotek i Stockholm? Eller hänger det ihop med anonymiteten, att man behöver bättre lokaler om man ska klara sig själv?

Skillnader män – kvinnor

Den tydligaste skillnaden är att kvinnor tycker att lokalen är viktig i mycket högre utsträckning än männen (Mycket viktig: 59 % av kvinnor och 17 % av männen). Dessutom kan man se att fler män (proportionellt) inte har någon åsikt om det aktuella bemötandet, oftast för att man inte haft kontakt med någon ur personalen. Det gäller en tredjedel av männen, men bara en knapp fjärdedel av kvinnorna. Vad innebär det här för hur vi utformar och organiserar våra bibliotek? Jag har inte tagit upp genusperspektivet speciellt i denna rapport, men det skulle säkert vara intressant med en

separat studie speciellt kring detta. Till exempel i Svetla Tomovas magisteruppsats finns funderingar kring mäns och kvinnors syn på bemötande på bibliotek, och inte minst deras olika bedömningar av bemötande.

10. AVSLUTANDE DISKUSSION

Ett underlag för diskussion om bemötande på bibliotek kan göras på många olika sätt. Det finns otaliga ingångar till ämnet, och man kan välja att se bemötande väldigt praktiskt eller strikt teoretiskt. Bemötande kan ses som ett hantverk där var och en kan öva upp sin skicklighet. Men ett gott bemötande kan också ses som en konsekvens av organisationens och medarbetarnas värdegrund. För att belysa ämnet kan man utgå från tankar om kommunikation, organisation, effektivitet och mycket annat. Jag hoppas att jag täckt in litet av varje i denna rapport, både vad gäller djup och bredd, även om jag inser att det mesta ändå återstår.

En annan utmaning är hur objektiv framställningen bör vara. Tillräckligt saklig för att inge läsaren förtroende naturligtvis, men också litet subjektiv för att stimulera och provocera en aning, tycker jag. En rapport om bemötande förändrar ju inget i sig självt. Det är först om den väcker engagemang och skapar diskussioner som det kan leda till förändring. Som avslutning kommer alltså några av mina egna reflektioner kring de föregående kapitlen.

Tillgänglighet, kompetens, attityd och miljö

Återkommande när man talar om förutsättningarna för ett bra bemötande är frågan om förväntningar och kommunikationsförmåga, såväl hos den professionella personen som hos besökaren. Ju bättre förväntningarna matchar varandra, desto bättre upplevs oftast bemötandet. Ju bättre man lyckas kommunicera med varandra, desto bättre upplevs oftast bemötandet. Dessa faktorer återkommer i flera olika sammanhang, både när det gäller bemötande på bibliotek och i andra sammanhang. Men utöver dessa allmänna förutsättningar vill jag gärna kommentera de fyra områden som framkommit i min och andras undersökningar.

Tid/tillgänglighet

När det gäller frågan om en gemensam nämnare för ett bra bemötande på biblioteket så gjorde jag och min chef en spontan lista på tänkbara faktorer innan detta fördjupningsarbete startade. Om man ser på vad undersökningarna i kapitel 8 visar så var vi på rätt väg. Vi tänkte på kroppsspråket och tilltalet, och tog också in bibliotekariekompetensen i bemötandet (även om vi inte gjorde skillnad på sökkompetens och ämneskompetens). Detta visade sig stämma bra. Men vi missade helt den dimension som man vid Växjö universitetsbibliotek beskriver som tid/tillgänglighet. För oss var det väl så självklart att bibliotekspersonalen finns tillgänglig och tar sig tid att vi inte ens tog upp det som en punkt! Men när man läser kommentarer i kvalitativa intervjuer eller talar med dem som vill arbeta med att förbättra bibliotekspersonalens bemötande så hamnar man ofta på detta första steg. Det kan inte nog betonas att besökarna måste känna att personalen är tillgänglig för att det ska bli något möte av.

Man kan också göra en koppling till ordet bekräftelse. Inom vård och omsorg ser man bemötande som en del i bekräftelsen av patienten, något som har stor betydelse för behandlingsresultat och tillfrisknande (Croona, s 12). Människor vill bli sedda som individer och känna att de är viktiga när de kommer. Detta kan uppväga logistiska problem som väntetider och byråkrati. Är det inte likadant på biblioteket?

Sakkunskap/Kompetens

När det gäller kompetensen framkommer intressanta nyanser i olika undersökningar. På forskningsbibliotek finns en starkare koppling till kunskap som en del av bemötandet än på folkbibliotek. Många studenter vill ha ”rätt svar” av bibliotekarien som i sin tur ofta strävar efter att instruera. Spänningen mellan instruktion och information finns också på folkbiblioteken, även om uppdraget gör att man där ofta rör sig på en väldigt glidande

skala. Bibliotekariekompetens är ju också ett vitt begrepp. I dessa sammanhang, menar man till exempel ämneskunskaper eller sökkunskaper i första hand? De flesta skulle nog säga sökkunskaper, även om det redan i min lilla undersökning märktes att några respondenter snarare tänkte på ämneskunskaper. Med sökkunskaper tänker jag på informationssökning, källkritik och nivåbestämning. Men kanske också på pedagogisk förmåga att visa och förklara och social kompetens att kommunicera med olika sorters människor.

Vi ställer själva väldigt höga krav på vår bibliotekariekompetens. Däri ligger mycket av det unika i bibliotekariens yrke, och många kollegor är verkligen hängivna när det gäller att arbeta med samlingarna och systemen. Men tyvärr är det nog en och annan bibliotekarie som skattar sakfrågorna så högt att bemötandet ibland blir underordnat. Och undersökningarna om bemötande visar att besökarna lägger större vikt vid relationen än vad bibliotekarierna gör. Ett gott bemötande är ju en förutsättning för att nå ut med alla de resurser vi har på biblioteket.

Agerande/Attityd

Helt naturligt är bibliotekspersonalens agerande det som ofta anses mest betydelsefullt för ett gott bemötande. Och de flesta kunder som kommer till biblioteket tycker att vi betar oss väl. Men kanske missuppfattar vi ibland vad besökarna allra helst vill ha ur vår repertoar av möjliga beteenden? Det framgår tydligt i alla etiska riktlinjer att bibliotekarien ska vara neutral och opartisk, men det betyder inte att man ska vara opersonlig eller byråkratisk. Tvärtom kan oengagemang uppfattas som okunskap, precis som osäkerhet ofta uppfattas som ointresse (se till exempel Tomova, s 48). Biblioteket har redan en hög trovärdighet, och den ska vi vara rädda om. Men besökarna vill ha intresse och engagemang också! (Detta stämmer också väl in med att försäkringskassans klienter var mycket mer nöjda med ett professionellt

än ett byråkratiskt bemötande.) Vi blir inte mindre seriösa för att vi är kreativa, inspirerande och flexibla. Våra stammisar vill ha mer av oss! Precis som Edvardsson med flera skriver i boken om kvalitetskartor (s 14-15) så tror jag att vi på biblioteket har en fördel av våra långa relationer med kunderna. Denna ”outnyttjade reserv” av återkommande kunder innebär en stor möjlighet att utveckla verksamhetens kvalitet, och då tänker jag på både bemötande och innehåll.

Det finns också mer subtila nivåer av beteende. Beroende på källa brukar man uppskatta att bara 10 - 20% av besökarna ber om hjälp på biblioteket. (I undersökningen BOKEN vid Stockholms stadsbibliotek uppgav till exempel 14% att de hade rådfrågat personalen.) Många vill klara sig själva, medan andra avstår av andra skäl. Hur många av dessa 80 - 90% funderar på frågor som dessa:

- Är jag välkommen in här?
- Hur fungerar det på ett bibliotek?
- Är det OK att äta frukt på barnavdelningen?
- Kostar det pengar att gå på toaletten?
- Finns det någon här som kan visa mig som inte är så bra på datorer?
- Talböcker, ljudböcker, hörböcker, cd-böcker, mp3-böcker. Vad ska man välja?
- Undrar hur man hittar de där riktigt lättsmälta romanerna med mycket kärlek?
- Varför står inte reseguiderna i bokstavsordning efter länderna?
- Vågar man fråga var söndagens nummer av tidningen finns?

En tillåtande, öppen och intresserad utstrålning gör det lättare att fråga och det är extra viktigt att uppmuntra dem som är nya – eller nygamla – besökare. Men vill vi, kan vi, orkar vi prioritera detta område på biblioteket?

Miljö och organisation

Utöver de faktorer som direkt handlar om bibliotekspersonalen är också miljön och arbetsorganisationen viktiga. Vare sig vi vill eller inte utgör våra lokaler, vår inredning och skyltning, vår arbetsorganisation och vår utstrålning en avgörande del av bilden av biblioteket. Och det är allt detta som de fysiska besökarna möter allra först, innan de ens har pratat med någon! Det är många skilda krav som ställs på ett bibliotek, och ofta känner jag att lokalens planering, inredning och skyltning utgår från andra saker än besökarnas behov. Det är inte ovanligt att hyresvärden, personalens rutiner och SAB-systemet styr utformningen. När det gäller informationsarkitekturen är det nog ofta vanlig mänsklig okunskap och obetänksamhet som gör det så svårt att överblicka våra bibliotek. Det råder en sorts otuktad marknadsföringsyra på biblioteken, samtidigt som vi brottas med alla dessa hyllmetrar av anonyma bokryggar och signum. Jag tror att vi behöver bli duktigare på att skilja på vägledning och inspiration.

När det gäller atmosfären vill jag låna två av de röster som hördes på IKONER-konferensen ”Är låntagaren en kund?” 071023. Malin Essén betonade vikten av att undvika ”biblioteksångest” (Library anxiety): Berätta om allt man får göra på biblioteket! Det är en positiv plats, där man får prata och fika och till och med ta en tupplur. Även Pernille Drost, ordförande i det danska bibliotekarförbundet, ville kasta ut förbudsskyltarna: Biblioteket ska signalera liv, rörelse och öppenhet. Stämningen ska spegla den mångfald av innehåll som biblioteket står för.

Sammantaget är kundernas önskemål bra logistik och bra personligt bemötande som på vilket annat serviceställe som helst. Tydliga och enkla system för att hitta och uträtta sina ärenden, vilket kombineras med stöd och inspiration för den som så önskar.

Yrkesrollen

Ett gott bemötande tar inte lång tid. Det kan dessutom spara tid, eftersom man får en god kommunikation och undanröjer en del missförstånd. Men detta är lättare sagt än gjort. I studien om sjuksköterskors bemötande finns ett bra exempel från en av studenterna som säger ungefär så här: När man blir stressad så tappar man känslan för tiden, och det är lätt att stressa på utav bara farten (Croona, s 166). I förlängningen tror jag att det här kan handla om synen på yrket. Om man lär sig bemötande som en del av professionen är det lättare att prioritera rätt. Att ge service till kunderna är målet för verksamheten, inte ett hinder som står i vägen för det ”riktiga” biblioteksarbetet.

Och visst försöker vi att utgå mer från kunden numera! Bibliotekarieyrket är, som de flesta andra yrken, under ständig utveckling. Från att ha fokuserat på medierna och katalogen försöker vi nu att sätta kunden i centrum. Men hur ställer vi oss till att använda kunden som kunskapskälla? I en väl gjord referensintervju utgår man från besökarens situation och frågeställning. Bibliotekarien hjälper till med att formulera frågan så att den passar bibliotekets söksystem, och med urval och precisering. Men många av bibliotekets kunder kan mycket mer än bibliotekarien om sina ämnen. Aldrig har världen varit så full av nördar, och då menar jag i betydelsen personer som har tid, lust och möjlighet att vara otroligt hängivna och insatta i ett smalt område. Huvuddelen av all information i världen är idag digital, och inte inlagd i bibliotekets egna system. De ämnesord som biblioteket använder i sina system kompletteras av helt andra när privatpersoner sätter taggar på sina boktips. Våra kunder söker på nätet och diskuterar med andra intresserade på forum. Minsta intresseområde har en egen webbsajt, där auktoriteter samsas med amatörer. Denna kompetens kan göra en bibliotekarie stressad och förvirrad – både det faktum att kunderna är allt mer kunniga och välutbildade, och

att det finns andra system för att organisera kunskaperna. Hur hanterar vi det på biblioteket? Hur tacklar vi vår egen osäkerhet när terrängen inte längre stämmer med kartan? Och hur tar vi hand om alla dessa kunskaper? Hur involverar vi kunderna? Ett sätt är naturligtvis de möjligheter som webb 2.0 ger. Många bibliotek försöker att få till en större interaktion med kunderna på nätet, genom bland annat boktips, inköpsförslag och discussionsforum. Men kanske finns det också andra sätt? Jag tycker att det är intressant att medborgarnas inflytande på biblioteket ofta begränsas till att lämna inköpsförslag. Nog borde vi kunna ha litet mer nytta av varandra?

Samtidigt finns det naturligtvis många som behöver den traditionella sökhjälpen på biblioteket. Alla är ju nybörjare först och alla är nybörjare på något. I de studier som gjorts, bland annat av referensarbete på bibliotek, framkommer det att besökarna värderar de mjuka faktorerna väldigt högt, medan bibliotekarierna i högre grad värderar förmågan att ge ”rätt svar”. Det är förmodligen naturligt, eftersom informationskompetens är en central del av vårt yrke. Många är duktiga på relationer också, men jag skulle knappast säga att det är en del av vår profession idag. Det ingår inte i utbildningen, och på Bibliotekshögskolan anser man att det är en praktisk fråga att lösa lokalt. Men yrkesrollen kanske är på väg att förändras. Om jag lånar en tankegång från Stina Halls arbete med bemötande på Försäkringskassan så blir det tydligt. Tjänstemannens arbete kan där delas upp i två kompetenser, en försäkringsdel och en relationsdel. En motsvarighet på biblioteket kunde vara informationskompetens och bemötandekompetens. För att göra det tydligt kunde man tänka sig fyra handläggare med olika kompetens:

- A. Hög informationskompetens och hög bemötandekompetens
- B. Hög informationskompetens och låg bemötandekompetens

- C. Låg informationskompetens och hög bemötandekompetens
- D. Låg informationskompetens och låg bemötandekompetens

Att kunderna föredrar A är självklart, liksom att D hamnar i botten. Men är det C eller B som är det näst bästa alternativet? I en undersökning som ställer en mindre grupp besökare inför alternativ motsvarande B och C, väljer 75 % C (Jonsson & Svensson, s 41). En hög informationskompetens är inte mycket värd om bemötandekompetensen är låg. Resonemanget känns logiskt, men är konsekvenserna lika självklara? Vi vill gärna ge god service på biblioteket, men det görs nog utifrån vars och ens personliga uppfattning snarare än utifrån en gemensam profession. Kan framtiden innebära att ett professionellt bemötande blir en del av vår yrkesroll på samma sätt som informationskompetens?

Insikt och kvalitet

Man kan lära sig ett gott bemötande på flera nivåer. Det finns undersökningar och analyser om vad människor vill ha för bemötande i en viss situation. Det finns praktiska tips om hur man kan göra och vad man kan säga. Men om man på allvar vill förändra ett bemötande måste man också komma åt de attityder som ligger bakom beteendet, och då handlar bemötande lika mycket om etik. Jag har fastnat för några av de tankar som Stina Hall avslutar sin bok med (Hall, s 116). Hon hävdar att det krävs tre saker för att få en bestående förändring hos en individ.

- Man måste förstå vad ett gott bemötande är
- Man måste vilja ge ett gott bemötande
- Man måste kunna ge ett gott bemötande

Det första steget handlar om insikt, till exempel om vad som förenar och skiljer oss människor åt i sociala sammanhang. Men också om att rätt svar på frågan inte är bemötande, medan lokalens ut-

formning faktiskt är en del av bemötandet. Nästa steg handlar om värden och etik. Vi har alla olika uppsättningar normer, men för att kunna fungera på en arbetsplats som ger service till allmänheten måste det finnas en gemensam plattform som alla omfattar. Hur ser den minsta gemensamma nämnaren ut för vårt bemötande? Vilken norm ska få råda när flera önskemål ställs mot varandra? I det tredje steget handlar det om att varje person ska ha tillgång till de redskap som behövs för att kunna ge ett gott bemötande. Det kan i sig innebära både kunskaper och reflektion. Det är viktigt att få känna sig trygg och bekväm i arbetssituationen för att kunna ge kunderna ett bra bemötande. Klara regler och policys är utmärkta utgångspunkter, men hör ihop med en levande diskussion om etik på biblioteket.

Utgångspunkten att vi alla är lika men ändå olika förklarar varför en grupp i teorin kan vara överens om hur man ska bemöta besökare, och ändå gör varje deltagare i gruppen på sitt eget sätt. Centralt för att kunna behandla andra väl är kunskaper om mänskligt beteende, och inte minst självkänedom. Det har också blivit populärt att låta medarbetare gå kurser som går igenom olika stiltyper (till exempel Insights Guide med fyra färger, eller PSI med nyckelorden resultat/analys/känslor/relationer). Men då är det viktigt att detta knyts till utvecklingsarbete på arbetsplatsen, annars kan det lätt bli underhållning som inte ger någon förändring i verksamheten. Och här finns det verkligen mycket att vinna i form av såväl ekonomiska som mänskliga resurser. Tänk vad mycket mer av det roliga och nyttiga vi kunde göra om vi slapp lägga energi på missförstånd och missnöje i det dagliga arbetet, både i möten med kunder och kollegor emellan. Och vilken höjning av kvaliteten!

Ett sätt att arbeta sig samman om vad som är viktigt i bemötandet är att knyta det till verksamhetens kvalitetsarbete. För att kunna mäta bemötandet måste man först ha specificerat vad det innebär. Att förena dessa två – etik och kvalitetsmätning – kan vara

positivt både genom att de två ingångarna till diskussionen stöder varandra och genom att motivationen att delta ökar när man kan känna sig hemma antingen av instrumentella eller etiska skäl. Ett intressant exempel kommer från arbetet med kvalitetskartor i Norrköping, där bemötande var en av de kategorier som skulle preciseras. Såväl kunder och personal som politiker medverkade i arbetet med att ta fram verksamhetens kännetecken i varje kategori. Erfarenheten var att ju tidigare i processen man startade, desto bättre diskussioner blev det. Målet skulle vara klart från början, men att utgå från färdiga förslag på kännetecken sparade ingen tid. Ju fler som engagerat sig i arbetet, desto fler var också engagerade i att uppnå de förbättringar man valde ut varje år (Edvardsson m fl, s 21).

Bemötande är en viktig framgångsfaktor, både för att nå ut till sina målgrupper och som en del av tjänstekvaliteten. Men vi har hittills varit dåliga på att mäta bemötande (och andra kvalitativa fenomen) på biblioteket. Bland de olika metoder som har skymtat förbi här skulle jag till exempel tycka att det vore intressant att pröva något liknande "Willingness to return" på de svenska folkbiblioteken (frikopplat från referenssamtalet). Kanske kunde bemötande också kopplas till de idag vedertagna måtten? Projekt som Det frågeorienterade biblioteket har gjort intressanta försök att mäta hur besökarna rör sig i bibliotekslokalen, vad de gör där och hur länge de stannar. En möjlighet är att koppla sådana observationer, till exempel av tid tillbringad i biblioteket, till respondenternas syn på bemötandet. Det vore också intressant att undersöka hur värdet av bemötandet kan variera. För samma person i olika situationer och kanske även för olika grupper i olika situationer. En student skulle till exempel kunna föredra snabbhet framför bra bemötande när det gäller kurslitteratur, men ha en helt annan inställning när det gäller hjälp med informationssökning inför uppsatsskrivande. Dessutom kan studenten ha ytterligare en annan åsikt om värdet av bemötande som privatperson, och vid snabba eller längre besök.

Till sist

Efter att ha konstaterat att bra bemötande från grunden inte klaras av med en enkel checklista så tar jag till just det knepet. Som en sammanfattning av vad som framkommit i de tidigare kapitlen följer här några möjliga utgångspunkter inför arbetet med att förbättra och förfina bemötandet på bibliotek.

- Se lokalen och skyltningen som en del av bemötandet.
- Organisera arbetet efter kunderna, både för deras och er egen skull.
- Ge kunderna alternativa sätt att utföra sina ärenden.
- Utnyttja kundernas kunskaper! Tillsammans blir vi bättre.
- Utbilda bort osäkerhet och okunskap. Alla medarbetare har rätt att känna tillförsikt i sitt möte med kunden.
- Arbeta gemensamt med bemötandets kvalitet, till exempel genom att definiera och utveckla verksamhetens policy, göra kvalitetskartor etcetera.
- Håll etiken levande! Diskutera såväl vardagens regler och undantag, som mer dramatiska händelser och erfarenheter.
- Bjud på er själva i mötet med kunden. Våga vara personliga!
- Kommunicera förväntningar med kunderna.
- Utgå från kundernas önskemål, deras begränsningar och potential. Gissa inte, utan fråga och mät.
- Utnyttja bibliotekets unika möjligheter (kundklubb, webbplats, kommunal samordning med mera).

Jag tror att bemötandet på våra bibliotek är ganska bra idag, men att det sällan sker på ett genomtänkt sätt. Kan vi låta nöja oss med det? Numera är vår uppgift inte att vara dörrvakt till det hemliga katalogsystemet, och bibliotekets egen information är bara en skärva av allt som surrar omkring oss. Besökarna vet ofta mer än vi om de ämnen som intresserar dem. Men vi har viktiga uppgifter i att vägleda och inspirera, vare sig det gäller

lärande eller kulturupplevelser. Och vad vore då mer naturligt än att se bemötande som den viktigaste och centralaste delen av vår verksamhet? Om man utgår från service management-tänkande för att ordna lokaler och verksamhet med kunden i centrum. Och om man utgår från tankar om kunskap, värdegrund och soliditet för att möta varje besökare professionellt och engagerat. Då är bemötande på biblioteket ingen bisak längre.

11. REFERENSER OCH VIDARELÄSNING

Referenser

Personlig information

Malin Essén, KIB – intervju 20080227

Lotta Gustafsson, Växjö UB, e-post 20080228 - 20080304

Är låntagaren en kund? IKONER-konferens i Stockholm 20071023

Böcker, rapporter, artiklar

Besökarnas rörelsemönster. En studie från Värmland. Det frågeorienterade biblioteket 2006.

Biblioteksbladet nr 5/2007. Tema bemötande.

Croona, Gill, *Etik och utmaning. Om lärande av bemötande i professionsutbildning.* Växjö University Press 2003.

Edvardsson, Bo m fl, *Kvalitetskartor – ett sätt att arbeta med kvalitetsutveckling.* Studentlitteratur 1996.

Eriksson Kerstin, m fl, *Trygga och otrygga möten. Vardagsetik och bemötande i arbete med människor.* Gothia 2001.

Gidhagen, Mikael, *Marknadsföring av tjänster.* Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 2008. (Digitalt material för grundkurs i marknadsföring) <http://fek.uu.se/mw/mfAv08/fil/GidhagenFL080129.pdf>

Gustafsson, Lotta, *Projektplan bemötande.* Växjö universitet 2007.

Gustafsson, Lotta, *Projekt bemötande – sammanställning av resultat.* Växjö universitet 2007.

Hall, Stina, *Det offentliga mötet. Om etik, tilltro och bemötande på försäkringskassan.* Bokbox förlag 2001.

Henriksson, Ida & Rieloff, Mattias, *Bemötandeprojekt på Växjö universitetsbibliotek 2006.* Växjö universitet 2006.

Holmberg, Elisabeth, *Att det ska vara så svårt när man äntligen får en riktig fråga!* (IKONER, nr 5/2005). http://www.btj.se/ikoner/arkiv/2005/pdf/05_1.pdf

Jämförande kvalitetsnätverk, rapporter. Sveriges kommuner och länningar 1999 - .
<http://www.skl.se/artikel.asp?C=836&A=1502> .

Nilsson, Sven, *Om inte biblioteken fanns, skulle vi uppfinna dem då?* IKONER, nr 6/2007. http://www.polyvalent.se/framtidsfilerna/om_inte_biblioteken_fanns.html

Metodhandbok för vuxnas lärande i folkbibliotek. Göteborgs stadsbibliotek 2006. [http://www5.goteborg.se/prod/kultur/stadsbibliotek/dalis2.nsf/vyFilArkiv/metodhandbok.pdf/\\$file/metodhandbok.pdf](http://www5.goteborg.se/prod/kultur/stadsbibliotek/dalis2.nsf/vyFilArkiv/metodhandbok.pdf/$file/metodhandbok.pdf)

Nordfält, Jens; *Marknadsföring i butik. Om forskning och branschkunskap i detaljhandeln.* Liber 2007.

Ärligt talat... Vad tycker våra besökare om oss egentligen? Kvalitetsundersökningen Boken, Stockholms stadsbibliotek 2006.

Riktlinjer

Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers. RUSA 2004. <http://www.ala.org/ala/rusa/protocols/referenceguide/guidelinesbehavioral.cfm>

Svensk Biblioteksförningens rekommendationer för referensarbete. Svensk biblioteksförning 2002. [http://www.biblioteksforeningen.se/Riktlinjerna finns under Material: Svensk Biblioteksförningens rekommendationer för referensarbete.](http://www.biblioteksforeningen.se/Riktlinjerna%20finns%20under%20Material%3A%20Svensk%20Biblioteksforningens%20rekommendationer%20for%20referensarbete)

Etiska riktlinjer och överväganden. Yrkesetik för bibliotekarier. DIK. <http://www.dik.se> under yrken / bibliotekarie / yrkesetik.

Uppsatser

Brinkfeldt, Pia, *En känsla av service. Upplevd tjänstekvalitet i en av bibliotekets kompletterande tjänster.* Umeå universitet 2005.

Dobson Hoffman, Charlotta & Gröndalen, Gunhild, *Det upplevda rummet. En studie om tillgänglighet på bibliotek.* Högskolan i Borås 2007.

Jonsson, Stina & Svensson, Ingrid, *Högskolestudenters upplevelser av folkbibliotekariers bemötande och kunskap.* Högskolan i Borås 2002.

Lagerqvist, Birgitta & Larsson, Christina, *Du ser inte ut som en bibliotekarie! Kläder och identitet hos unga kvinnor i bibliotekarieyrket.* Högskolan i Borås 2007.

Leek, Susanne & Magnusson, Pernilla, *"...trevlig först och sedan kan man prata om det sakliga..." En studie om bemötande på folkbibliotek.* Högskolan i Borås 2007.

Lindgren, Mikael, *Sanningens ögonblick. En uppsats om organisationsprinciper och deras betydelse för kundorienteringen hos folkbibliotek.* Lunds universitet 2002.

Tomova, Svetla, *"Ett trevligt bemötande som i vilket annat serviceyrke som helst..."*. Uppsala universitet 2005.

Vidareläsning

Kvalitet i referensarbete

Durrance, Joan C, *Factors that influence reference success. What makes questioners willing to return?* Reference Librarian, issue 49-50/1995.

Höglund, Anna-Lena, *"Äntligen en riktig fråga!"* Undersökning av referensverksamheten vid sex huvudbiblioteki Östergötland. Länsbibliotek Östergötland 1997.

Nahyun, Kwon & Gregory, Vicki L, *The effects of librarians' behavioral performance on user satisfaction in chat reference services.* Reference & users services quarterly Winter2007, vol. 47, issue 2.

Radford, Marie L, *The Reference Encounter; Interpersonal Communication in the Academic Library.*1999. Publications in Librarianship no. 52. Bokens kapitel finns att ladda ner gratis: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/booksmonographs/pil/referenceencounter.cfm>

Combs Turner, Tammara & Durrance, Joan C; *Willingness to return.* University of Michigan, 2004. <http://www.si.umich.edu/~durrance/CPLScholar2004/WillingnesstoReturn.pdf>

Service och marknadsföring

Gunnarsson & Blohm, *Det goda värdskapet: konsten att få människor att känna sig välkomna*. Dialogos förlag, 2002.

Nyström, John & Wallén, Monica, *Ansiktet utåt. Om service i frontlinjen och korta kundkontakter*. Liber 2002.

Etik och profession

Ohlsson, Richard. *Etiken och biblioteken*. BTJ Förlag 2007.

Ullström, Margaretha, *Samtal på bibliotek. Om samtalet som arbetsmetod i biblioteksarbetet*.

BTJ Förlag 2005.

Grundforskning

Grönroos, Christian. *Service management. Ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*. ISL 1992.

Goffman, Erving. *När människor möts. Studiet av det direkta samspelet mellan människor*. Aldus 1970.

Bilaga

Personalens bemötande kan delas in i tre delar: tillgänglighet, attityd och kunskaper.

1. Hur viktig tycker du att personalens tillgänglighet är för ett bra bemötande på biblioteket?

Mycket viktig Ganska viktig Mindre viktig Oviktig Vet ej

2. Hur viktig tycker du att personalens attityd/inställning är för ett bra bemötande på biblioteket?

Mycket viktig Ganska viktig Mindre viktig Oviktig Vet ej

3. Hur viktig tycker du att personalens kompetens/kunskaper är för ett bra bemötande på biblioteket?

Mycket viktig Ganska viktig Mindre viktig Oviktig Vet ej

4. Hur viktig tycker du att lokalen / miljön / atmosfären är för ett bra bemötande på biblioteket?

Mycket viktig Ganska viktig Mindre viktig Oviktig Vet ej

5. Vad har du gjort på biblioteket idag?

6. Hur tycker du att bemötandet på biblioteket var idag?

Utmärkt Ganska bra Mindre bra Dåligt Vet ej

7. Övriga synpunkter:

Enkät använd vid Regionbibliotek Stockholms undersökning av bemötande på bibliotek 2008

Bemötande på bibliotek

– både service management och solidaritet

Att bemötande är viktigt på bibliotek håller nog de flesta med om. Men det är inte alldeles självklart vad bemötande innebär. Detta är några synsätt:

- Man kan se bemötande som den tröskel som alla besökare måste ta sig förbi för att kunna ta del av bibliotekets resurser.
- Man kan se bemötande som en kvalitetsfaktor när man utfärdar tjänstegarantier för biblioteket.
- Man kan se bemötande som en etisk fråga om organisationens och medarbetarnas värdegrund.

I den här rapporten finns resultat från undersökningar om vad besökare och personal tycker om bemötandet på våra bibliotek. Men det finns också mer teoretiska resonemang som utgår från områden som etik och marknadsföring. Kanske kan vi på biblioteken använda oss av beprövade tankesätt och metoder från andra områden för att bättre sätta kunden och medborgaren i centrum?