

# Arbete i regional biblioteksverksamhet

**Ola Pilerot**

Rapporten är framtagen på uppdrag av Kulturutveckling, Region Uppsala, 2019.  
[www.regionuppsala.se/kultur](http://www.regionuppsala.se/kultur)

## Förord

**Den regionala biblioteksverksamhetens uppdrag enligt bibliotekslagen är enkelt att citera, men kan vara svårare att tolka och konkretisera. Hur ska arbetet med att främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet för folkbiblioteken i länet utformas och genomföras i praktiken? Hur kan vi bättre förstå och möta folkbibliotekens villkor i relation till våra respektive uppdrag?**

Inom Region Uppsala ville vi gå på djupet med dessa övergripande frågor och tog hjälp av forskaren Ola Pilerot vid Bibliotekshögskolan för att utforma ett utvecklingsarbete. Förutom att handleda oss i vår egen process, som inledningsvis handlade om en dialogbaserad undersökning av länets folkbibliotek, fick Ola möjligheten att rikta sitt forskarljus mot det arbete som utförs inom den regionala biblioteksverksamheten. Vad består det vardagliga arbetet av när man går bortom den vedertagna bilden? Vad bidrar till att forma arbetet? Vilka kompetenser behöver medarbetare inom regional biblioteksverksamhet ha?

Genom att själva agera ”studieobjekt” har vi fått tillfälle att reflektera över och formulera oss kring vår egen yrkesroll. Det teoretiska ramverk och de resultat som presenteras i denna rapport kring arbetets beskaffenhet hjälper oss att verkligen få syn på det vi faktiskt gör – och inte gör – för att sedan fortsätta utveckla och förändra verksamhet och arbetsätt. Den detaljrika och samtidigt översiktliga beskrivningen av regionalt biblioteksarbete ger både inifrånperspektiv och forskarmässig distans.

Vi hoppas och tror att rapporten är intressant även för andra regionala biblioteksverksamheter, men kanske också för andra strategiska funktioner med liknande förutsättningar. Där Olas arbete nu har avslutats tar vi vårt vid. Hoppas vi möts i det fortsatta samtalet om den regionala biblioteksverksamheten!

Uppsala, december 2019

*Charlotte Åstrand*

Enhetschef Kulturutveckling, Region Uppsala

## Innehåll

Sammanfattning.....	5
1. Inledning .....	8
1.1. Syfte och forskningsfrågor .....	10
2. Regional biblioteksverksamhet.....	12
3. Teori .....	15
3.1. Från det synliga arbetet till det alltmer osynliga.....	16
3.2. Artikuleringsarbete .....	17
3.3. ”Job crafting” – att forma sitt arbete.....	18
4. Metod.....	21
4.1. Empiriskt material .....	21
4.2. Deltagarna i studien.....	21
4.3. Intervjuer.....	22
4.4. Loggböcker .....	22
4.5. Analysförfarande.....	22
5. Resultat .....	24
5.1. Arbetets beståndsdelar .....	24
5.1.1. Möten.....	24
5.1.2. Läsning och omvärldsbevakning.....	25
5.1.3. Skrivande .....	25
5.1.4. ”Praktiskt fix” .....	25
5.1.5. Kunskapsorganisation och rapportering.....	26
5.2. Osynligt arbete.....	27
5.3. Väsentliga kompetenser.....	28
5.3.1. Sakkunnig.....	29
5.3.2. Pedagog.....	29
5.3.3. Kommunikatör .....	30
5.4. Artikuleringsarbete .....	31
5.5. Omvärldsbevakning.....	33
5.6. Jobbformande i praktiken.....	38
5.7. Centrala dokument och aktörer .....	40
6. Diskussion och slutsatser .....	43
6.1. Forskningsfrågorna besvarade.....	43
6.2. Studiens kunskapsbidrag .....	44

6.3. Fortsatt forskning .....	45
Referenser .....	47
Appendix 1 – Intervjuguide.....	49
Appendix 2 – Loggboksstruktur .....	51

## Sammanfattning

Den här rapporten uppehåller sig vid företeelsen arbete. Utifrån ett arbetssociologiskt och biblioteks- och informationsvetenskapligt perspektiv är det närmare bestämt det arbete som bedrivs inom ramen för regional biblioteksverksamhet som utgör rapportens fokus. I stort kan konstateras att biblioteksarbete både kan och med nödvändighet måste bedrivas på en lång rad olika sätt eftersom biblioteksverksamhet bedrivs av många olika aktörer och genom en rad olika bibliotekstyper.

Arbete på bibliotek har varit föremål för forskning tidigare, men då har det ofta rört sig om folkbibliotekens arbete för särskilda användargrupper, exempelvis barn och unga, nyanlända eller bibliotekens äldre användare. Även högskolebibliotekens insatser kring undervisning i informationssökning har studerats. Däremot finns det ingen tidigare studie som gett sig i kast med att nogsamt studera det arbete som bedrivs vid landets region- och länsbibliotek. När det gäller just detta slags biblioteksverksamhet har tidigare studier snarare inriktats mot verksamhetens finansieringsformer, hur den organiseras i relation till den så kallade kultursamverkansmodellen, och dess över tid förändrade uppdrag där medarbetarnas arbetsinsatser i allt högre grad har förändrats från operativa till mer strategiska uppgifter.

Regional biblioteksverksamhet skiljer sig i centrala avseenden från de verksamheter som bedrivs genom andra biblioteksformer såsom folk-, skol- och högskolebibliotek. Skillnaderna består exempelvis i att arbetet i regionerna inte utgår från ett specifikt, offentligt tillgängligt biblioteksrum, att regionbiblioteken i regel inte hyser mediesamlingar och att de inte direkt besöks av enskilda användare. Därtill skiljer sig den regionala biblioteksverksamheten, och det arbete som bedrivs där, från andra bibliotekstyper genom att den främst uppehåller sig vid strategi- och utvecklingsarbete riktat mot andra bibliotek, framförallt folkbiblioteken.

Mot bakgrund av det ovanstående är syftet med föreliggande studie att bidra med fördjupad kunskap om det arbete som bedrivs inom ramen för regional biblioteksverksamhet för att på så vis generera en klarare bild av verksamhetens riktning, utmaningar och möjligheter. De forskningsfrågor som drivit arbetet med studien och som har formulerats och besvarats för att uppnå studiens syfte har i tur och ordning uppehållit sig vid vad en medarbetare på ett regionbibliotek, närmare bestämt, ägnar sig åt, vilka kompetenser som är väsentliga för att uträtta arbetet, hur arbetet struktureras och formas och, slutligen, i vilken utsträckning den enskilde medarbetaren själv kan forma sitt arbete med avseende på innehåll och genomförande.

En väsentlig utgångspunkt för arbetet med studien har varit idén om att i resultatredovisningen gå både djupare än och bortom den legitimerande och ofta föreskrivande *berättelsen om arbetet*, så som denna framträder i exempelvis bibliotekslag, kultur- och biblioteksplaner, men även genom tidigare rapporter som främst fokuserat finansierings- och organisationsformer. Med hjälp av teori och begrepp från den arbetssociologiska litteraturen erbjuder studien en detaljerad bild av bibliotekskonsulenternas arbete.

Studiens empiriska material har producerats genom tio timslånga intervjuer med medarbetare från fyra regionbibliotek, samt genom att tre deltagare har fört veckoliga loggböcker över sina arbetsinsatser under en tidsperiod omfattande cirka tre och en halv månader.

Utifrån en tematisk struktur, genererad utifrån både teori och empiri, presenteras studiens resultat ledsagade av ett generöst urval citat ur det empiriska materialet.

Analysen ger vid handen att studiedeltagarnas arbete utgörs av en intrikat konstellation av möten, läsning, skrivande och omvärldsbevakning i kombination med kunskapsorganisation, rapportering och praktiskt fixande. Utifrån idén om att deltagarnas arbete kan beskrivas som mer eller mindre synligt och som något som gradvis skiftar position mellan för- och bakgrund, kan konstateras att en lång rad vardagliga sysslor, som att exempelvis mejla, skriva och administrera, tenderar att utgöra ett nära nog osynligt men kontinuerligt pågående bakgrundsarbete.

I korthet kan sägas, att det som bibliotekskonsulenten behöver vara bra på för att ändamålsenligt utföra sitt arbete utgörs av en kombination av kompetenser som rör sig om att vara väl grundad i sakkunskaper, vilket bland annat innefattar kännedom om biblioteksområdet och om den regionala biblioteksverksamhetens uppdrag, och att på ett pedagogiskt sätt kunna handleda och kommunicera med relevanta aktörer.

En omfattande del av arbetet utgörs av det som, med en term hämtad från arbetssociologin, kan benämnas *artikuleringsarbete*. I resultatredovisningen framträder detta slags arbete som något närmast konstant pågående och som att det handlar om att söka riktning i arbetet, att på egen hand och tillsammans med kollegor och andra parter diskutera och förhandla kring hur arbetet ska viktas, planeras och genomföras.

Nära förknippat med artikuleringsarbetet är den omvärldsbevakning som deltagarna i studien ägnar sig åt och som också upptar en stor och central del av arbetstiden. Den är inte bara ett förväntat inslag i arbetet för den som förmodas driva en verksamhet i en viss riktning och som därför måste känna det "landskap" som verksamheten utspelar sig i, utan den kan även ses som ett sätt att faktiskt ge form åt arbetet i stort.

Vad gäller forskningsfrågan om i vilken utsträckning deltagarna i studien själva kan utforma sitt arbete, visar det sig att möjligheterna att göra detta är mycket stora. Samtidigt har denna möjlighet en baksida såtillvida att det i den relativa friheten att utforma arbetet efter eget huvud kan framträda en viss osäkerhet kring huruvida man ägnar sig åt rätt arbetsuppgifter. Resultaten visar också att deltagarnas tidigare utbildnings- och arbetserfarenheter tydligt bidrar till att sätta sin prägel på inte bara *hur* arbetet genomförs utan också på *vad* man väljer att göra.

En iakttagelse som anknyter till frågan om vad det är som bidrar till att strukturera arbetet är att deltagarnas verksamhet genomsyras av allehanda dokument, men även andra aktörer, som kräver uppmärksamhet. Lagar, konventioner, planer och riktlinjer fungerar både som stöd och struktur för arbetet och som intrikata konstellationer som, ibland med möda, måste navigeras. Mödosamt är det i synnerhet då intressen som uttrycks genom dokumenten inte är fullt ut förenliga. Här ska också framhållas det centrala inslaget i arbetet som utgörs av omvärldsbevakning. Utöver att strukturera arbetet, tenderar omvärldsbevakningen att även utgöra en reproducerande kraft som genomsyrar regional biblioteksutveckling i Sverige. Detta är ett resultat som är särskilt intressant mot bakgrund av att det har framhållits att den regionala biblioteksverksamheten ska vara anpassad efter lokala förutsättningar och behov.

Studiens primära kunskapsbidrag är att den med stöd i arbetssociologiska teoretiska begrepp har identifierat och presenterat en nyanserad bild av arbetet så som det ter sig bortom den legitimerande berättelsen om arbetet. I rapportens avslutande kapitel förs en diskussion utifrån

studiens resultat där det konstateras att den tyngdpunkt på strategi- och utvecklingsarbete, som tidigare studier har betonat som central för den regionala biblioteksverksamheten, även i den här studien står i förgrunden. De utmaningar som framträder genom analysen av det empiriska materialet anknyter framförallt till den fria roll konsulenterna har. Samtidigt som det är en utmaning att bedöma och skaffa sig visshet kring huruvida man ägnar sig åt rätt saker i arbetet, framträder härigenom också en stor möjlighet, nämligen att genom denna frihet utforska och pröva idéer och uppslag.



## 1. Inledning

Det är allmänt bekant för den som är eller har varit verksam i det svenska biblioteksväsendet, att frågan om vad en bibliotekarie gör i arbetet och vilka kunskaper och kompetenser som krävs för att arbeta på bibliotek, inte är alldeles enkel att besvara. En sökning<sup>1</sup> i den nationella samkatalogen LIBRIS efter publikationer på temat bibliotekariers kunskaper och kompetenser resulterar i ett 90-tal träffar varav den absoluta lejonparten har tillkommit sedan mitten av 1980-talet. Intresset för ämnet tycks alltså ha ökat med åren. Samtidigt ger litteraturen vid handen att frågan på intet vis är ny, vilket bland annat avspeglas i titeln på Lars Seldéns och Mats Sjölns historiskt orienterade artikel *Kunskap, kompetens och utbildning – ett bibliotekariedilemma under 100 år* (2003). Att det dessutom finns en mängd olika typer av bibliotek – folkbibliotek, sjukhusbibliotek, skolbibliotek et cetera – med olika uppdrag, målgrupper och förutsättningar, bidrar till att komplicera bilden av hur biblioteksarbete bedrivs och av vad den som arbetar med biblioteksverksamhet behöver kunna.

Arbete, som i sig är en företeelse med många bottnar och potentiella betydelser, är det som står i fokus för föreliggande rapport, närmare bestämt det arbete som bedrivs inom ramen för det som i bibliotekslagen benämns regional biblioteksverksamhet. Med ett mer vardagligt språkbruk kan vi tala om arbetet vid landets läns- och regionbibliotek.

Arbete av olika slag har länge varit föremål för forskning, inte minst inom sociologin och då inte sällan under rubriken arbetslivsociologi. Även det tvärvetenskapligt orienterade fältet professionsforskning kan sägas ha arbete som studieobjekt även om fokus där snarare ligger på framväxten av yrken och hur dessa professionaliseras. Det förekommer också i allt högre utsträckning att olika yrkesgrupper studeras av forskare inom de akademiska discipliner som de respektive yrkena anknyter till (jämför med Nolin, 2008). Således har det på senare år inom biblioteks- och informationsvetenskapen (B&I) kommit ett antal bidrag, som har det gemensamt att de är särskilt inriktade på att belysa bibliotekarie och biblioteksarbete ur olika perspektiv. I regel är de studier som rapporteras inriktade mot biblioteksarbete i en särskild kontext och ofta relaterade till en viss målgrupp. Det kan exempelvis handla om B&I-studenters och nyblivna högskolebibliotekariers informationssökning och dess betydelse för formlandet av yrkesidentiteter (Lindberg, 2015), om det arbete som bedrivs vid folkbiblioteken för målgruppen nyanlända (Pilerot & Hultgren, 2017), om högskolebibliotekariers professionella informationsanvändning (Pilerot & Lindberg, 2018) eller om hur B&I-forskning och -utbildning kan bidra till en stärkt bibliotekarieprofession (Hansson & Wisselgren, 2018). Däremot finns det ingen empiriskt grundad studie som särskilt belyser det arbete som bedrivs inom ramen för regional biblioteksverksamhet. Det har visserligen under de senaste åren presenterats en knapp handfull rapporter som på varierande sätt belyser regional biblioteksverksamhet (till exempel Kulturarbetare eller byråkrat, 2018; Regional biblioteksverksamhet, 2019) men en gemensam nämnare i dessa är att regionbibliotekens medarbetare tenderar att hamna i bakgrunden. Fokus har framförallt varit riktat mot finansieringsformer, hur verksamheten organiseras i relation till den så kallade

---

<sup>1</sup> Sökningen genomfördes den 2 september, 2019 och formulerades så här: bibliotekarie\* AND (kompetens\* OR kunskap\*)

kultursamverkansmodellen och dess över tid förändrade uppdrag där medarbetarnas arbetsinsatser i allt högre grad har förändrats från operativa till mer strategiska uppgifter.

Fundamentet för den analys som presenteras i den här rapporten utgörs av en distinktion mellan å ena sidan det som i rapporten benämns *berättelsen om arbetet* och, å andra sidan, bilden av arbetet såsom den framträder genom det empiriska materialet. I teorikapitlet går jag närmare in på hur berättelsen om arbetet uppstår, men redan här vill jag nämna att berättelsen om arbetet är intimt förknippad med de legitimeringsinsatser som torde äga rum inom ramen för de flesta yrken, det vill säga de strategier och medel som tas i bruk av arbetstagare och andra representanter för ett visst yrke i syfte att framställa arbetet som rationellt, viktigt och i alla avseenden värdefullt och väsentligt. Min utgångspunkt är att berättelsen om arbetet framträder i sådana redogörelser för, och beskrivningar av, arbetet som är legitimerande till sin karaktär. Den som utför arbetet vill förklara för någon vad hen gör på jobbet och då naturligtvis framställa sitt arbete i positiv dager utifrån de värdeskalor som samtidigt erbjuder. Likaså framträder berättelsen om arbetet genom sådana utsagor som genom att identifiera eller formulera målen med verksamheten argumenterar för varför arbetet ska bedrivas. Till den sistnämnda kategorin kan räknas exempelvis bibliotekslagen, som slår fast att regional biblioteksverksamhet ska ”främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller de folkbibliotek som är verksamma i länet”, men även olika framåtblickande planer för verksamheten. Följande axplock av passager ur en knapp handfull slumpvist utvalda regionala biblioteksplaner från syd till norr ger förvisso en fingervisning om vad arbetet handlar om, men jag menar att det fortfarande är berättelsen om arbetet som står i förgrunden och inte arbetet som sådant. De hjälper oss inte – och är ej heller ämnade för – att få syn på de praktiska detaljerna i det vardagliga arbete som medarbetarna på landets regionbibliotek ägnar sig åt.

- ”[E]rbjuda stöd, fortbildning och inspiration för de lokala bibliotekens utvecklingsarbete och utifrån bibliotekens lokala förutsättningar inspirera till nya samverkansformer med föreningsliv, folkbildning, utbildningsaktörer och kulturverksamheter” (Kultur i Väst, 2016, ingen paginering).
- ”[V]ara en resurs för folkbiblioteken och i samverkan initiera gemensamma förändringsprocesser, främja erfarenhetsutbyte och genomföra kompetenshöjande insatser” (Region Östergötland, 2019, s. 6).
- ”[G]enerera kunskapsdelande och kompetensutvecklande aktiviteter mellan folkbiblioteken” (Region Skåne, 2017, s. 6).
- ”[S]tödja länets kommuner i arbetet med att utveckla folkbibliotekens verksamheter [...] genom samordning, projektledning, handledning och rådgivning” (Region Norrbotten, 2018, s. 8).

Även tidigare forskningsorienterade undersökningar har, menar jag, stannat vid berättelsen om arbetet utan att gå vidare in i och vrida och vända på de aktiviteter som sammantagna utgör bibliotekskonsulenternas<sup>2</sup> arbetsinsatser. Bland de rapporter som på senare år har publicerats, och som presenterar studier av regional biblioteksverksamhet, är det närmaste vi kommer en

---

<sup>2</sup> Hur enskilda medarbetare inom regional biblioteksverksamhet benämns varierar. I den här rapporten används huvudsakligen benämningen bibliotekskonsulent även om det också hänvisas till, exempelvis, ”medarbetare vid regionbibliotek”.

redogörelse för arbetet som sådant i själva verket en lista över uppgifter som regionbiblioteken uppfattar att de ansvarar för:

- Råd och stöd till bibliotekspersonal
- Anordna fortbildning för bibliotekspersonal
- Omvärldsbevakning
- Utvecklingsprojekt inom bibliotekssektorn
- Dialogmöten med biblioteksföreträdare
- Medverkar i samarbeten inom bibliotekssektorn
- Egen kompetensutveckling (Regional biblioteksverksamhet 2012-2013, 2013, s. 15)

Även denna lista utgör, som jag ser det, en del i berättelsen om arbetet.

Utöver att det tidigare inte har gjorts några empiriska studier av regionalt biblioteksarbete där fokus är riktat mot vad medarbetarna faktiskt ägnar sig åt, utgör grunden och motivet för föreliggande studie den förändring av uppdraget som den regionala biblioteksverksamheten har genomgått, vilken tycks ha medfört ett inte obetydligt tolkningsutrymme vad beträffar frågan om hur verksamheten ska bedrivas. Möjligheten för medarbetarna att tolka uppdraget på olika sätt antyder dessutom att arbetsuppgifterna i viss utsträckning torde kunna formas av dem som genomför dem.

### **1.1. Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med studien är att bidra med fördjupad kunskap om det arbete som bedrivs inom ramen för regional biblioteksverksamhet för att på så vis generera en klarare bild av verksamhetens riktning, utmaningar och möjligheter. För att uppnå syftet besvaras genom studien följande forskningsfrågor:

- Vad, närmare bestämt, ägnar sig en medarbetare på ett regionbibliotek åt?
- Vilka är de väsentliga kompetenser som medarbetaren på ett regionbibliotek behöver ha för att utträtta arbetet?
- Hur struktureras och formas arbetet i den regionala biblioteksverksamheten?
- I vilken utsträckning kan den enskilde medarbetaren forma sitt arbete med avseende på innehåll och genomförande och vilka är konsekvenserna av detta för medarbetaren?

Det empiriska material som studien bygger på är huvudsakligen producerat genom intervjuer med regionbiblioteksmedarbetare men även kompletterat av loggböcker som förts av medarbetare vid ett av de regionbibliotek som medverkar i studien.

Apropå ordet regionbibliotek, så kan det konstateras att terminologin varierar när det gäller att benämna det som i bibliotekslagen sedan 2014 går under namnet regional biblioteksverksamhet. Det mest utbredda sättet att beskriva den organisatoriska enhet som i varje landsting representerar och ansvarar för regional biblioteksverksamhet är att hänvisa till länets eller regionens *regionbibliotek*. Det görs i nio av de tjugo regionerna. Två benämns *länsbibliotek*, fem använder termen *biblioteksutveckling*, och tre presenteras som regional *biblioteksverksamhet*. Ett, avslutningsvis, går blott under benämningen *bibliotek*. I den här rapporten används huvudsakligen termen *regionbibliotek* då jag vill hänvisa till deltagarnas arbetsplatser även om jag samtidigt vill

betona att arbetet bedrivs inom ramen för regional biblioteksverksamhet. De individer som medverkar i studien benämns *bibliotekskonsulenter* såvida jag inte hänvisar till dem som exempelvis deltagarna i studien.

Rapporten är strukturerad enligt följande: nästa kapitel presenterar regional biblioteksverksamhet med utgångspunkt i fyra relativt nyligen publicerade rapporter, av vilka två omnämndes i det ovanstående. Trots att analysen av det empiriska materialet kan beskrivas som empiridriven, det vill säga i hög utsträckning styrd av forskningsfrågorna, tas även en uppsättning teoretiska begrepp i bruk. Dessa presenteras i kapitel tre. Därefter följer en redovisning av forskningsmetoden. Rapportens mest omfattande kapitel ägnas sedan åt studiens resultat, vilka diskuteras i det avslutande kapitlet.

## 2. Regional biblioteksverksamhet

Regional biblioteksverksamhet har bedrivits i snart 100 år. 1929 fattade Riksdagen beslut om att varje län skulle ha ett centralbibliotek. Det tog dock ett par decennier innan systemet var fullt utbyggt (Regional biblioteksverksamhet, 2019, s. 9). Genom åren har både finansieringen av verksamheten och dess uppdrag förändrats. Från att primärt ha varit en statlig angelägenhet har driften kommit att övertas av landstingen. Uppdragets karaktär kan på ett övergripande plan beskrivas som att ha gått från kompletterande medieförsörjning till rådgivning och verksamhetsutveckling. I och med den bibliotekslag som gäller för närvarande, vilken trädde i kraft 2014, ströks benämningen *länsbibliotek* till förmån för *regional biblioteksverksamhet*. Av lagtexten (11 §) framgår att "[v]arje landsting och de kommuner som inte ingår i ett landsting ska bedriva regional biblioteksverksamhet med syfte att främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller de folkbibliotek som är verksamma i länet". Vidare slås fast att den "myndighet som regeringen bestämmer ska ha en nationell överblick över och främja samverkan inom det allmänna biblioteksväsendet [...] tillsammans med de regionala biblioteksverksamheterna och kommunerna [ska] följa upp hur de biblioteksplaner som antagits har utformats och hur de används" (Bibliotekslag, 2013, 18 §). Den myndighet som åsyftas i lagtexten är Kungliga biblioteket.

Skrivningarna i lagtexten om att den regionala biblioteksverksamheten ska "främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet" antyder visserligen en riktning, men de centrala begreppen är porösa och möjliga att fylla med mening på en lång rad olika sätt. Vägarna till att åstadkomma det som lagen föreskriver kan vara många och olika. Också i det nyligen presenterade förslaget till en nationell biblioteksstrategi behandlas den regionala biblioteksverksamheten. En grundläggande idé i förslaget är att verksamheten framförallt genom kompetens- och metodutveckling ska stödja de "användarnära" folk- och skolbiblioteken (Fichtelius, Persson & Enarson, 2019, s. 28). Enligt denna vision ska de regionala biblioteksverksamheterna ingå i "en samlad struktur för fortbildning tillsammans med nationalbiblioteket och de högskolor som bedriver utbildning i biblioteks- och informations[vetenskap]" (Ibid.). Även här presenteras således ett slags riktningförslag med fokus på utveckling och fortbildning, men utan att det framstår som särskilt tydligt vad det närmare bestämt är regionbiblioteken ska arbeta med. Att lagen och andra direktiv och anvisningar inte i detalj föreskriver hur verksamheten ska utformas och hur arbetet ska bedrivas är inte nödvändigtvis ett problem, snarare tvärtom, men det resulterar i ett scenario som bjuder in till en undersökning av det slag som presenteras här och som med en närgående forskarblick söker svar på den övergripande frågan om hur arbetet på regionbiblioteket går till.

Det har på senare år presenterats en knapp handfull rapporter som på olika sätt belyser regional biblioteksverksamhet. Rapporterna kan sägas komplettera varandra på så vis att de intar olika perspektiv. Myndigheten för kulturanalys (MFK) konstaterar i sin rapport (Kulturarbetare eller byråkrat, 2018) bland annat att tyngdpunkten i medarbetarnas arbetsinsatser har förflyttats från de operativa till de strategiska uppgifterna. De slår vidare fast att för de medarbetare vars arbete främst är av strategisk karaktär är det en fördel att vara placerade i en regional förvaltning – inte i ett bibliotek – då det gynnar närheten till beslutsfattare och möjligheten att dra nytta av organisationens rutiner och arbetsätt. Samtidigt noteras att de medarbetare som har inlemmats i regionala förvaltningar tycks ha fått försämrade möjligheter att arbeta främjande då deras

positioner är mindre självständiga än tidigare. Den lokala kontext som den regionala medarbetaren verkar i är av stor betydelse för hur arbetet bedrivs och för vilken roll medarbetaren intar. Som en följd härav har skillnaderna mellan bibliotekskonsulenternas arbetsätt i olika regioner ökat då varje region har sina speciella förutsättningar. Avslutningsvis poängteras i MFK:s rapport att flera medarbetare uppfattar att det är otydligt vilken nationell part som har det övergripande ansvaret för kunskapsspridning inom biblioteksområdet.

Att sätten på vilka arbetet bedrivs i regionerna och hur verksamheten organiseras skiljer sig åt betonas också i den rapport som Sveriges kommuner och landsting (SKL) nyligen publicerade. Där konstateras att "[d]e arbetar på olika sätt, inte minst eftersom regionerna skiljer sig åt geografiskt och befolkningsmässigt. Kommunerna har också olika behov, vilket påverkar hur verksamheten organiseras" (Regional biblioteksverksamhet, 2019, s. 12). Det är inte bara skillnader i lokala omständigheter som leder till att regionernas arbete bedrivs på olika sätt. I SKL:s rapport (s. 17) konstateras även att både bibliotekslagstiftningen och kultursamverkansmodellen medger stor frihet för medarbetarna inom den regionala biblioteksverksamheten att utforma sin verksamhet och forma sina arbetsinsatser på de sätt de finner lämpliga. Friheten att utforma arbetet efter lokala omständigheter och egna preferenser återspeglas möjligen också i regionernas kultur- och biblioteksplaner, vilka i regel är relativt allmänna, överskådliga och beskrivande framställningar med gott om utrymme för medarbetarnas handlingsfrihet. I den genomgång av biblioteksplaner som presenteras i SKL:s rapport identifieras ett antal teman eller fokusområden som reflekterar både arbetsområden och målsättningar: biblioteken som mötesplatser, likvärdig biblioteksverksamhet, digital delaktighet, läs- och litteraturfrämjande, mångspråk samt biblioteksservice och professionalitet. Samtliga dessa känns igen från det empiriska material som föreliggande rapport bygger på. Materialet ger dock vid handen att även lärande och kompetensutveckling skulle kunna tillfogas listan över fokusområden.

Den studie som rapporteras i SKL:s rapport ger knapphändiga uppgifter om de arbetsätt som förekommer inom den regionala biblioteksverksamheten. Det korta avsnitt som uppehåller sig vid den här frågan begränsar sig till att genom en läsning av kultur- och biblioteksplanerna identifiera tre centrala "verktyg" i arbetet. Det framhålls att 1) *nätverkande* tycks vara den mest utbredda "och kanske viktigaste" (s. 20) arbetsformen. Nätverken kan till exempel samla chefer för regional biblioteksverksamhet, men det kan även röra sig om företrädare för specialfunktioner och arbete för särskilda målgrupper och utvecklingsområden på olika regionbibliotek som understöds genom formerandet av nätverk. Likaså fyller nätverkandet en viktig funktion i samverkan mellan regional biblioteksverksamhet och kommunernas folkbibliotek. Inom nätverken förekommer även särskilda arbetsgrupper med fokus på särskilda frågor. Ett annat verktyg beskrivs som 2) *kompetens- och metodutveckling* vilket huvudsakligen rör sig om att skapa "ett relevant och brett utbud av fort-bildning för bibliotekspersonal" (Regional biblioteksverksamhet, 2019, s. 20). Inom detta sorterar även uppgiften att omvärldsbevaka för att kunna utveckla och sprida kunskaper, vilket för en del regionbibliotek kan inkludera att initiera forskning och förmedla rapporter. Det tredje och sista verktyg som tas upp i SKL:s rapport benämns 3) *samverkan medieförsörjning* där fokus är på den regionala biblioteksverksamhetens koordinerande funktion, vilken syftar till att utveckla och upprätthålla samverkan kring medieförsörjning såsom upphandling av e-tjänster, logistik och transporter mellan regionens bibliotek.

I en rapport utgiven av Kungliga biblioteket (KB) (Regional biblioteksverksamhet 2012-2013, 2013) erbjuds förvisso ett kortare kapitel med rubriken *Arbetsuppgifter*, men till skillnad från föreliggande rapport, där fokus är på vad de enskilda medarbetarna ägnar sig åt på jobbet, redovisar KB-rapporten vilka slags uppgifter regionbiblioteken *uppfattar* att de ansvarar för. Av de 19 läns- och regionbibliotek som deltog i KB:s studie svarade samtliga att de i någon mån ägnar sig åt följande arbetsuppgifter:

- Råd och stöd till bibliotekspersonal
- Anordna fortbildning för bibliotekspersonal
- Omvärldsbevakning
- Utvecklingsprojekt inom bibliotekssektorn
- Dialogmöten med biblioteksföreträdare
- Medverkar i samarbeten inom bibliotekssektorn
- Egen kompetensutveckling

En liknande bild av vad regional biblioteksverksamhet går ut på framträder i den rapport som Svensk biblioteks förening gav ut 2016. Rapportens något kryptiska titel – *Den osynliga handen: regionbiblioteken i modellen* (Thomas, 2016) – framhåller, med hänvisning till den tidigare nämnda KB-rapporten, att ”den regionala biblioteksverksamheten har breda kontaktytor”, vilket bland annat sägs komma till uttryck i ”länsöverskridande, tvärssektoriella eller nationella samarbeten” (s. 29). Samordning av medieförsörjning, projekt och uppföljning nämns vidare som centrala ansvarsområden. I likhet med de rapporter som här i korthet har refererats bjuder inte heller biblioteks föreningens rapport på några inblickar när det gäller hur arbetet på landets regionbibliotek närmare bestämt går till. Till skillnad dock från rapporterna som presenterats av SKL (Regional biblioteksverksamhet, 2019), Myndigheten för kulturanalys (Kulturarbetare eller byråkrat, 2018) och KB (Regional biblioteksverksamhet 2012-2013, 2013), som alla med önskvärd tydlighet redovisar sin empiri, framstår biblioteks föreningens rapport (Thomas, 2016) mer som en journalistiskt orienterad redovisning präglad av författarens egna synpunkter och erfarenheter. Att ordet ”modellen” i den luddiga titeln åsyftar den så kallade kultursamverkansmodellen torde stå klart. Däremot är det långt ifrån uppenbart vad uttrycket ”den osynliga handen” avser att representera eller betyda. Förmodligen anknyter det till författarens påstående att ”[r]egionbibliotekens insatser sker i huvudsak bakom kulisserna. Utanför strålkastarljuset, utan braskande rubriker. Och på behörigt avstånd från slutanvändarna” (Thomas, 2016, s. 9). Det är förvisso en iakttagelse som åtminstone till dels förefaller stämma. Det är också ett konstaterande som bidrar till att motivera föreliggande rapportens fokus, nämligen på det arbete som bedrivs inom regional biblioteksverksamhet.

### 3. Teori

Analysen av det empiriska materialet tar som utgångspunkt en nyanserade problematisering av företeelsen arbete. I stort sett hela landets vuxna befolkning är antingen engagerad i, eller måste på annat sätt förhålla sig till, arbete. De bilder vi har av arbete är många och varierande. På ett generellt plan rör det sig för de flesta om en aktivitet som bedrivs mot betalning; arbete utförs, lön betalas ut för arbetsinsatsen. Samtidigt är det omvitnat svårt att dra en tydlig gräns mellan så kallat lönearbete och andra former av arbete som inte nödvändigtvis bedrivs i utbyte mot direkt ekonomisk ersättning, exempelvis det som genomförs vid sidan av formaliserade anställningar, kontrakt eller andra överenskommelser. Fortfarande på ett övergripande plan, kan vi kategorisera arbete utifrån olika typer, såsom mer eller mindre fysiskt (kroppsarbete) eller intellektuellt (tankearbete). Det torde dock stå klart att de allra flesta arbetsinsatser utgörs av en blandning av fysiska och intellektuella ansträngningar. Arbete är också en aktivitet som kräver varierande mått av koordination och organisation. De flesta individer uppfattar sannolikt sitt eget arbete som något som måste planeras, struktureras och genomföras i relation till både tid och plats, men framförallt i relation till andras arbetsinsatser, ty den enskildes arbetsinsatser måste med nödvändighet, för att fullt ut förstås, ses i skenet av andras arbete. Att på ett generellt plan beskriva arbete som ett komplext system av i tid och rum mer eller mindre koordinerade och organiserade aktiviteter, vilka (mot betalning eller ej) bedrivs i syfte att åstadkomma ett resultat, äger förvisso sin riktighet, men bilden behöver nyanseras ytterligare.

Olika arbetsinsatser bedöms och värderas på olika sätt, exempelvis som mer eller mindre angelägna, viktiga, avgörande, centrala, et cetera. Inte minst reflekteras värdet av arbetsinsatsen i den lön som den som utför arbetet får i utbyte. Arbetets vikt och värde relateras också till den utbildning som bedöms nödvändig för den som utför arbetet. Samtidigt föreligger det inte alltid en begriplig relation mellan å ena sidan utbildningens omfattning och karaktär och å andra sidan värdet av arbetet så som det kommer till uttryck exempelvis genom lönesättningen. Arbete måste också förstås utifrån ett historiskt och ideologiskt perspektiv, där vi bland annat kan finna förklaringar till att tankearbete premieras framför kroppsarbete, att arbete utfört av och för män ses (eller åtminstone har setts) som viktigare än det arbete som bedrivs av och för kvinnor (och barn). Ur detta historiska och ideologiska perspektiv kan vi också ana att det i någon mening kortsiktiga och konkreta – exempelvis tekniska lösningar och konstruktioner som kan omsättas i direkta ekonomiska värden – värderas högre än långsiktiga och abstrakta insatser på områden där resultaten av arbetet är mer komplicerade att väga och mäta – exempelvis omvårdnad och utbildning.

En konsekvens av de förhållanden som i all korthet har beskrivits i det ovanstående, det vill säga att arbete har tagit alltmer komplexa former och att olika arbetsinsatser värderas på olika sätt, är att legitimeringen av arbetsinsatser har blivit allt viktigare för de som ägnar sig åt dem. En inte obetydlig del av arbetstiden, och de ansträngningar som görs inom ramen för den, ägnas därför av dem som representerar ett visst yrke åt att implicit eller explicit argumentera för varför arbetet är viktigt och behövs. Det är som en av rösterna i det empiriska materialet slår fast: *”Hela vår*



*legitimitet bygger på att vi uppfattas som angelägna*" (D3<sup>3</sup>). Utan att påstå att denna argumentation har formaliserats, vill jag hävda att det för de flesta yrkesgrupper är viktigt att, på de som sätt som står till buds, framställa sig som en angelägen kraft och funktion i samhället. Berättelsen om arbetet blir på så vis nästan lika viktig som hur arbetet bedrivs, även om dessa två lager i praktiken inte går att särskilja. Liksom arbetet i sig färgas berättelsen om arbetet i en tid som premierar det abstrakta framför det konkreta, där teorin väger tyngre än praktiken, och där kortsiktiga resultat som kan omsättas i ekonomiska värden framstår som mer angelägna än långsiktiga. För att berättelsen om arbetet ska framstå som övertygande måste den helt enkelt grundas i samtidens värderingar. Berättelsen måste ge svar på frågor om varför arbetet bedrivs, vilken nytta det resulterar i och vad samhället tjänar på att arbetet utförs.

Utifrån forskarens perspektiv utgör berättelsen om arbetet en utmaning. I studier, som denna, där syftet är att fördjupa kunskapen om en viss yrkesgrupp, måste forskaren sträva efter att nå bakom eller bortom berättelsen om arbetet, så som den framträder i officiella beskrivningar av arbetet. Att exempelvis en lagtext eller plan för verksamheten dikterar att arbetet ska uppnå vissa mål genom en uppsättning medel säger föga om de arbetsinsatser som faktiskt företas. För att åstadkomma en ingående och relativt detaljerad bild av vad det innebär att "*bedriva regional biblioteksverksamhet med syfte att främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller de folkbibliotek som är verksamma i länet*" och för att besvara studiens forskningsfrågor och därmed uppnå studiens syfte, krävs en uppsättning analytiska redskap. I det följande redogör jag i tur och ordning för de begrepp och idéer som möjliggör analysen av det empiriska materialet.

### **3.1. Från det synliga arbetet till det alltmer osynliga**

Att berätta om sitt arbete kan förvisso vara ett sätt att synliggöra det, men varje berättelse måste med nödvändighet utelämnas inslag till förmån för andra inslag, som potentiellt sett skulle kunna ha inkluderats. Eftersom även den berättelse om arbetet som framträder i forskningsintervjuer med deltagarna i studien löper risken att dölja vissa inslag på bekostnad av andra, har jag valt att i analysen av materialet vara uppmärksam också på sådant som inte sägs, liksom på sådant som sägs i förbifarten, men framförallt har jag bemödat mig att ställa frågor om, och uppmuntrat svar som handlar om, sådant som kan förmodas att deltagarna själva ser som mindre betydelsefulla inslag i arbetet. Denna hållning kan beskrivas i termer av att jag har velat komma åt och synliggöra också sådant arbete som vi kan tänka på som mer eller mindre (o-)synligt. I linje med idén om spannet mellan det synliga och det osynliga kan vi också resonera i termer av förgrund och bakgrund, där vissa arbetsuppgifter av det empiriska materialet att döma placeras i bakgrunden. Ett begreppsliggörande av arbetet utifrån dessa parametrar möjliggör en detaljerad redogörelse av arbetets beståndsdelar och betydelser. Den ambition som uttrycks genom bruket av dessa båda glidande skalor, *synligt-osynligt* och *förgrund-bakgrund*, kapslas fint in av Brown och Duguid (1991, s. 42) som uppehåller sig vid skillnaden mellan att å ena sidan studera en sträcka på en karta och å andra sidan faktiskt företa den resa som sträckningen på kartan representerar<sup>4</sup>. Att enbart titta på

---

<sup>3</sup> Citaten ur det empiriska material som studien bygger på återges följda av en förkortning som anger vilken deltagare det är som kommer till tals. I det här fallet handlar det alltså om D3, som utläses som Deltagare nummer 3.

<sup>4</sup> I själva verket är Brown och Duguids kartanalogi hämtad från Bourdieu (1977 [1973]) som gör en fruktbar distinktion mellan att titta tillbaka på något som har gjorts och att faktiskt göra detta något.

kartan innebär enligt författarna att en lång rad mer eller mindre betydelsefulla inslag i resan tenderar att bortses från:

[V]ägarbeten, avtagsvägar, Memorial Day-parader, jordbävningar, trötthet, motstridiga uppfattningar, befängda instruktioner, myndighetsförhållanden, felaktigheter i kartan, och liknande. Även om kartan är potentiellt användbar så erbjuder den i sig föga hjälp med hur att fatta de ad hoc-beslut som förändrade omständigheter kräver (och varje beslut som fattas leder naturligtvis till att omständigheterna förändras ytterligare). Allteftersom resan blir mer komplex, döljer kartan alltmer vad som faktiskt krävs för att företa resan. En tät beskrivning, däremot, rör sig från det abstrakta mot praktikens konkreta omständigheter och återansluter därmed kartan med det kartlagda landskapet (Brown och Duguid, 1991, s. 42).<sup>5</sup>

Författarna räknar i citatet upp en mängd olika inslag som sammantagna, i smått och stort, bidrar till att ge färg och liv åt redogörelsen för resan. Kort sagt, den bild vi får av resan genom att faktiskt genomföra den, istället för att bara betrakta kartan, resulterar i en långt mer innehållsrik och nyanserad framställning. Därtill uppehåller sig författarna i citatet vid det väsentliga inslag som har att göra med förhållanden som förändras över tid och som, beroende på hur dessa förändringar hanteras, leder till ytterligare förändringar i nästa skede. Arbetet – eller som i det här fallet, resan – är till sin karaktär i någon mening slumpmässigt, ovisst och stätt i ständig rörelse. För att forskaren ska kunna ”fånga upp” och redogöra för arbetets innehåll och karaktär krävs därför det som i citatet hänvisas till som en ”tät beskrivning” (”thick description”), med andra ord en generös redogörelse som eftersträvar att inkludera det arbete som sker i bakgrunden såväl som det som vid första anblicken ter sig osynligt, så att läsaren därmed erbjuds en bred beskrivning av det arbete som studien syftar till att belysa.

### 3.2. Artikuleringsarbete

Utöver det synsätt, som beskrivs i det ovanstående, vilket alltså möjliggör för forskaren att upptäcka såväl synligt respektive osynligt arbete som förgrund och bakgrund, utgörs den analytiska verktygslådan av begreppet *artikuleringsarbete*. Det är det slags arbete som inte låter sig fångas in av formella arbetsbeskrivningar och som inte heller brukar få något större utrymme, om ens något, i professionellas berättelser om arbete. Med Dorothy Smiths ord kan det kärnfullt beskrivas som allt det som görs för att arbetet till synes ska löpa på obesvärat och utan större ansträngning, helt enkelt för att motsvara den rationalistiska bilden av arbetet (berättelsen om arbetet). Det kan exempelvis handla om väntan, ihopsamlade av material, tänkande och planering (Smith, 2003, s. 61). Begreppet utvecklades ursprungligen av sociologen Anselm Strauss (se till exempel 1985; 1988) för att beskriva och analysera hur allehanda arbetsuppgifter länkas samman till en övergripande helhet som vi känner igen som den abstrakta företeelsen arbete. En ofta anförd kortfattad redogörelse för vad artikuleringsarbete innebär betonar att det rör sig om det slags arbete som ”*gets things 'back on track'*”, det som håller ihop och skapar riktning i arbetet,

---

<sup>5</sup> Detta såväl som de övriga mer omfattande citat ur den engelskspråkiga litteraturen, som förekommer i rapporten, har översatts till svenska av författaren. I original lyder citatet: ”road works, diversions, Memorial Day parades, earthquakes, personal fatigue, conflicting opinions, wrong-headed instructions, relations of authority, inaccuracies on the map, and the like. The map, though potentially useful, by itself provides little insight into how ad hoc decisions presented by changing conditions can be resolved (and, of course, each resolved decision changes the conditions once more). As a journey becomes more complex, the map increasingly conceals what is actually needed to make the journey. Thick description, by contrast, ascends from the abstraction to the concrete circumstances of actual practice, reconnecting the map and the mapped”.

ett slags finlir i det tysta som bidrar till att modifiera arbetet och jämka samman och parera det oförutsedda (Star & Strauss, 1999, s. 10).

Strauss har i flera texter lyft aspekter av artikuleringsarbete och av den samlade bilden framgår att det på ett övergripande plan rör sig om koordination och integration av arbetsinsatser (Hampson & Junor, 2005, s. 167), men, som betonas av Star och Strauss, ”det viktiga med artikuleringsarbetet är att det är osynligt i rationalistiska modeller av arbete” (Star & Strauss, 1999, s. 10<sup>6</sup>). En annan kärnfull definition av artikuleringsarbete erbjuds av Lucy Suchman (1995, s. 407) som föreslår att det handlar om de fortlöpande ansträngningar som krävs för att hålla ihop osammanhängande element så att de sammantagna utgör ett fungerande arrangemang, en någorlunda samlad insats genomförd av medarbetare i en given riktning. Enligt Suchman (Ibid) kan vi se det här artikuleringsarbetet på flera plan: övergripande inom en organisation, i det lilla i de professionella praktikerna och i relation till alla de redskap (datorer, system och andra artefakter) som vi använder då vi arbetar. Utifrån en mer detaljerad granskning av Strauss resonemang kan vi konstatera att artikuleringsarbetet är en komplex företeelse som innefattar flera lager av aktiviteter. Det handlar om att etablera, underhålla och revidera idéer och projekt, om att medarbetare sinsemellan klarar att väva samman uppfattningar och erfarenheter, vilket kan inkludera att förhandla, kompromissa och ibland tvinga ihop olika hållningar och attityder så att de rätas in i en gemensam riktning. Strauss förfäktar vidare idén att människor rör sig i det han beskriver som olika sociala världar eller grupper med gemensamma övertygelser, och att de i dessa kombinerar olika resurser och strategier för att uppnå sina mål och för att skapa gemensamma synsätt. Dessutom, påpekar han, är det inte bara i arbetslivet som dessa världar eller grupper genomkorsas och olika samhällsliga segment vävs samman i kollaborativa handlingslinjer. Det sker också i livet i stort, och på samma sätt som gränserna mellan dessa världar är flytande och förhandlingsbara och måste manövreras genom artikuleringsarbete, så ter sig även gränserna mellan arbete och icke-arbete på det viset. Svaret på frågan om var gränsen går mellan arbete och icke-arbete är således inte självklart.

### **3.3. ”Job crafting” – att forma sitt arbete**

Att arbete innefattar så mycket mer än det som framskymtar i formaliserade, ofta legitimerande, beskrivningar och berättelser om arbetet, innebär även att det för många som arbetar bjuds möjligheter att forma sin yrkesverksamhet. För att resonera om denna aspekt av arbete drar jag nytta av ett svåröversatt begrepp som förekommer i den arbetssociologiska litteraturen (se exempelvis Wrzesniewski & Dutton, 2001), nämligen ”job crafting”, vilket kanske bäst kan översättas till ”jobb-formande” på svenska.

Detta slags jobb-formande kan beskrivas som de fysiska och kognitiva förändringar människor gör när det gäller formen och innehållet i de arbetsuppgifter de ägnar sig åt. Det handlar om ett slags modifiering av arbetsuppgifter och av synen på arbetet. Ett grundläggande antagande för resonemanget om jobb-formande är att anställda förändrar sina arbetsuppgifter och relationer på jobbet för att åstadkomma ett arbete som de uppfattar som tillfredsställande och som de trivs med. I den mån det finns utrymme för den enskilde att själv påverka utformningen av arbetet, så

---

<sup>6</sup> Citatet lyder i original: The important thing about articulation work is that it is invisible to rationalized models of work.

kan det handla om att förändra inte bara arbetsuppgifterna i sig utan även antalet arbetsuppgifter. Det kan även röra sig om att förändra graden av självständighet i arbetet och därmed relationer till andra på arbetsplatsen, både överordnade och medarbetare. Jobb-formande kan antas bidra till att den anställdes självbild eller professionella identitet förändras och till en förändring av hur det övergripande syftet med arbetet uppfattas av den som utför det. I vilken mån arbetet uppfattas som självständigt relaterar till graden av uppfattad eller reell kontroll och styrning av arbetet; är det ledningen som pekar med hela handen och tar ut riktningen för verksamheten eller finns det utrymme för den enskilde arbetstagaren att själv styra och forma sina insatser? Två centrala dimensioner i jobb-formandet är å ena sidan att den anställda skapar sitt arbete genom att utforma de uppgifter och aktiviteter som sammantagna utgör arbetet, och å andra sidan att hen utformar de interaktioner och relationer som utgör arbetsplatsens sociala miljö. Den som ägnar sig åt jobb-formande kan göra det i både stort och smått. Det kan röra sig om mer eller mindre synliga justeringar och förändringar. Amy Wrzesniewski och Jane Dutton (2001) konstaterar belysande att

...jobb-formare skapar olika jobb för sig själva inom ramen för det arbete som på förhand har definierats. Jobb-formande är sålunda en kreativ och improviserad process som kapslar in hur individer lokalt anpassar sitt arbete på sådana sätt som upprätthåller en livskraftig definition av det arbete de utför och av vilka de är på jobbet. Huruvida detta formande är "bra" eller "dåligt" för arbetsgivaren är en fråga som beror på sammanhanget (s. 180).<sup>7</sup>

Det är viktigt att betona, vilket också framgår av citatet här ovan, att jobbformandet inte handlar om att helt och hållet ändra på arbetets innehåll och på de sätt på vilka det förmodas utföras. Jobb-formandet sker inom ramen för det faktiska uppdraget. Det är i stora stycken ett slags finlir där de arbetsuppgifter som exempelvis har återgivits i en tjänstebeskrivning eller i en platsannons inte förkastas eller bortses ifrån, men där arbetssätt och tyngdpunkter och fokus i arbetet kan förändras eller omformas utifrån arbetstagarens perspektiv och preferenser.

I sin artikel skisserar Wrzesniewski och Dutton (2001) en modell över jobb-formande, där de bland annat identifierar tre motiv för jobb-formande. Det handlar för det första om att arbetstagaren vill ha kontroll över sitt arbete för att inte känna sig förfrämligad eller likgiltig inför jobbet. För det andra rör det sig om att genom jobb-formandet skapa en positiv, professionell självbild och för det tredje, slutligen, om att möta det grundläggande behovet av att verka tillsammans med andra, att i arbetet skapa kopplingar till andra personer.

En central fråga är också hur en arbetstagare uppfattar möjligheten att faktiskt omforma sitt arbete, vilket hänger ihop med huruvida den anställda upplever en känsla av frihet och handlingsutrymme i jobbet. Wrzesniewski och Dutton (2001) konstaterar att upplevelsen av att kunna forma sitt arbete främst beror på två faktorer: den första är nivån av ömsesidigt beroende mellan medarbetare när det gäller arbetsuppgifter – om möjligheten att utföra arbetet i hög grad är beroende av att en eller flera kollegor utträttar sitt arbete på ett visst sätt eller inom en viss tid, så är nivån av ömsesidigt beroende hög. Den andra faktorn har att göra med handlingsutrymmet på arbetsplatsen och i vilken mån arbetstagarna är kontrollerade, exempelvis när det gäller var och

---

<sup>7</sup> Citatet lyder i det engelska originalet: "...job crafters create different jobs for themselves, within the context of defined jobs. Thus, job crafting is a creative and improvised process that captures how individuals locally adapt their jobs in ways that create and sustain a viable definition of the work they do and who they are at work. Whether this crafting is "good" or "bad" for the organization is an issue that is situationally dependent".

när arbetet utförs. Apropå det sistnämnda konstaterar författarna, att om medarbetarna i hög utsträckning är fria att verka ”bortom ledningens vakande öga” (”out of the limelight’ of management’s gaze” (s. 184)) så erfar de sannolikt att möjligheten är stor att själva utforma sina arbetsuppgifter och de sätt de genomförs på. Synen på varför man överhuvudtaget arbetar kan också kopplas till arbetstagarnas motiv för att ägna sig åt jobb-formande. Enligt Wrzesniewski och Dutton (2001) visar tidigare forskning att de flesta arbetstagare relaterar till sitt arbete på något av följande tre sätt där 1) arbetet är något som man ägnar sig åt för att man måste kunna försörja sig, 2) främst är ett karriärsteg eller 3) uppfattas som ett kall. På ett övergripande plan konstaterar författarna vidare, att det kan gå att se olika motiv för jobb-formande beroende på hur arbetstagaren relaterar till och ser på sitt arbete. Den som främst ser sitt arbete som ett sätt att jobba för brödfödan kanske formar sitt jobb så att antalet (betungande) arbetsuppgifter reduceras och så att antalet sociala kontakter på arbetsplatsen hålls till ett minimum. Den som däremot ser sitt jobb som ett kall formar troligtvis sitt arbete så att det inrymmer fler och mer ansvarskrävande arbetsuppgifter, för att därigenom kunna få utlopp för sina kompetenser och sitt självbestämmande i arbetet. ”Karriäristen”, slutligen, formar troligen sitt arbete på ett sätt som möjliggör interaktion och samarbete med överordnade och ett engagemang i sådana uppdrag som är både synliga och viktiga för hela arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis så har jag så här långt alltså introducerat de fyra väsentliga beståndsdelarna av det teoretiska ramverk som väglett analysen.

- Jag närmar mig således i analysen deltagarnas **arbete som ett komplext system av i tid och rum mer eller mindre koordinerade aktiviteter**, men även som en verksamhet som bedöms och värderas utifrån historiskt och ideologiskt formade perspektiv och därigenom står i relation till andra samhällsliga instanser, samt som en verksamhet som framträder genom legitimerande berättelser om arbetet.
- Genom att begreppsliggöra deltagarnas arbete som mer eller mindre **synligt** – och rent av, i vissa avseenden, som **osynligt** – och som något som kan beskrivas i termer av **förgrund** och **bakgrund**, möjliggörs en mer mångfacetterad analys av arbetet än vad som annars hade varit fallet.
- Begreppet **artikuleringsarbete** öppnar upp för en ingående granskning av sådana arbetsinsatser som tenderar att döljas av rationalistiska, legitimerande berättelser om arbetet.
- Att arbetet inom regional biblioteksverksamhet erbjuder stora möjligheter för dem som utför det att själva bestämma riktning åt och ge form åt arbetet, hanteras i analysen med hjälp av begreppet **”jobb-formande”**.

## 4. Metod

Den studie som presenteras här har genomförts utifrån ett kvalitativt forskningsperspektiv. Det innebär att ambitionen har varit att förstå och utveckla fördjupade kunskaper om det arbete som bedrivs inom ramen för regional biblioteksverksamhet, så som det framträder genom intervjuer, loggböcker och arbetsplatsbesök. Anspråket är inte att slå fast hur arbetet inom regional biblioteksverksamhet generellt går till. Det rör sig snarare om att, utifrån det empiriska material som producerats tillsammans med deltagarna i studien, presentera en rik, mångfacetterad och fördjupad bild som kan ligga till grund för att besvara studiens forskningsfrågor.

I det följande redogörs i tur och ordning för hur det empiriska materialet har skapats, vilka som deltagit i studien, vad intervjuer och loggböckerna har uppehållit sig vid samt hur analysen har genomförts.

### 4.1. Empiriskt material

Det empiriska material som studien bygger på har huvudsakligen producerats genom intervjuer, men för att uppnå ambitionen att komma bortom själva berättelsen om arbetet har även data i form av loggböcker kommit till stor användning.

Studiens forskningsfrågor är av den karaktären att det har krävts fler än en metod för att skapa empiriskt material för analys. Frågan om vad medarbetare på ett regionbibliotek ägnar sig åt hade mycket väl kunnat besvaras med utgångspunkt i data producerad genom observationer av arbetet. Samtidigt är observationer en förhållandevis kostsam och tidskrävande metod i så måtto att det hade krävts att jag hade tillbringat långa perioder på de arbetsplatser där studiens deltagare är verksamma. Det alternativ jag har valt utgörs alltså av loggböcker. Loggböckerna har förts av ett urval studiedeltagare under en avsevärt längre tidsperiod än det skulle vara möjligt för mig att, inom ramen för den här studien, kunna befinna mig på de respektive arbetsplatserna. Frågorna om vad som bidrar till att strukturera och forma arbetet samt i vilken utsträckning den enskilda medarbetaren kan forma sitt arbete, har jag bedömt vara möjliga att besvara utifrån intervjudata. Även om dessa båda metoder särskilt har valts för att besvara specifika frågor vill jag betona att allt empiriskt material, både de transkriberade intervjuerna och loggböckerna, har kommit att utgöra en sammanhängande helhet utifrån vilken jag har genomfört analysen.

### 4.2. Deltagarna i studien

Tio medarbetare inom regional biblioteksverksamhet har deltagit i studien. Rekryteringen av deltagare anpassades efter de resurser i form av tid och pengar som stod till mitt förfogande. Tillsammans representerar deltagarna fyra regionbibliotek. Hur lång tid deltagarna har arbetat inom regional biblioteksverksamhet varierar stort: från ett halvår upp till 20 år. Den genomsnittliga tiden är fyra och ett halvt år. Samtliga deltagare har, utöver andra akademiska utbildningar, examen i biblioteks- och informationsvetenskap. I stort sett alla har tidigare arbetat på andra typer av bibliotek. Inom deltagargruppen finns sammantaget erfarenheter av att ha arbetat på folkbibliotek, skol-, gymnasie- och högskolebibliotek, arbetsplatsbibliotek och myndighetsbibliotek. Inriktningen eller området som de enskilda deltagarna har i uppdrag att arbeta med inom regional biblioteksverksamhet varierar stort. När de uppmanades att kortfattat benämna det område inom vilket de arbetar, nämndes nio olika områden eller uppgifter. Därvidlag kan konstateras att deltagarna tillsammans representerar en omfattande repertoar av möjliga arbetsuppgifter och ansvarsområden inom regional biblioteksverksamhet.

### 4.3. Intervjuer

Varje deltagare i studien har intervjuats vid ett tillfälle, vilket innebär att sammanlagt 10 intervjuer har genomförts. Intervjuerna som i genomsnitt pågick i cirka en timme spelades in och transkriberades. Det sammanlagda intervjumaterialet i form av transkriptioner uppgår till 270 A4-sidor text.

Varje intervju har genomförts utifrån en och samma intervjuguide (se appendix 1), vilken framförallt formulerades utifrån studiens syfte och forskningsfrågor, men även utifrån iakttagelser i litteraturen om jobb-formande (i synnerhet Wrzesniewski och Dutton, 2001).

### 4.4. Loggböcker

Om intervjuerna särskilt fokuserade frågor om vad som bidrar till att strukturera och forma arbetet och i vilken utsträckning den enskilda medarbetaren kan forma sitt arbete, så syftade loggböckerna främst till att belysa vad arbetet består av, vad deltagarna ägnar sig åt om dagarna. Tre deltagare fick i uppdrag att under en längre tidsperiod föra loggbok utifrån en uppsättning förutbestämda rubriker (se appendix 2). Instruktionen var att åtminstone en gång i veckan försöka formulera vad som faktiskt ägt rum under den gångna veckan. De tre parallella loggböckerna fördes under 17, 15 respektive 13 veckor och resulterade sålunda i tre separata dokument, som tillsammans utgör 83 sidor. Dessa rymmer redogörelser för aktiviteter som ägt rum och intryck som gjorts under sammanlagt 45 arbetsveckor, vilket motsvarar ungefär 1 800 arbetstimmar.

\* \* \*

Utöver de dokumenterade data, vars tillkomst har beskrivits i det ovanstående och som alltså utgörs av transkriberade intervjuer och loggböcker om sammanlagt drygt 350 sidor text, ska också nämnas de upprepade besök vid regionbibliotek och deltagande i aktiviteter som arrangerats av regionbibliotek, som jag har gjort under studiens gång. Iakttagelser och erfarenheter som gjorts i samband med dessa har också erbjudit väsentlig information för studien.

Ett bredare empiriskt material med fler deltagare från ett större antal regionala biblioteksverksamheter hade naturligtvis kunna innebära att studiens resultat ytterligare hade kunnat fördjupas. Min bedömning är emellertid att de intervjuer som gjorts och de loggböcker som förts utgör ett väl fungerande underlag för att på ett meningsfullt sätt besvara studiens forskningsfrågor.

### 4.5. Analysförfarande

Analysen har genomförts genom upprepade närläsningar av det empiriska materialet. Trots att materialet har skapats genom intervjuer med tio individer och genom tre personers loggboksskrivande, har det under analysens gång betraktats som ett samlat material. Även om deltagarnas sammanhang och kontext har beaktats har det väsentliga inte varit att utröna vem som har sagt vad, utan snarare att lyssna till utsagor och redogörelser som uttrycker för en kollektiv erfarenhet och uppsättning kunskaper; vad som har sagts har varit viktigare än vem som kommit till tals.

Den huvudsakliga analytiska strategin kan beskrivas som empiridriven, vilket innebär att studiens syfte och frågeställningar har varit vägledande för läsningen av materialet. Läsningen har därmed inriktats mot passager i materialet som sammantagna bedömts kunna ligga till grund för att besvara forskningsfrågorna. Samtidigt har den empiridrivna läsningen frammanat behovet av de teoretiska begrepp som presenterades i teorikapitlet. Dessa begrepp har fungerat som både

kategoriseringsinstrument under läsningens gång, där teman och stråk i materialet har framträtt, och som resonansbottnar för vidare resonemang och analys av de teman som utkristalliserats i samband med den upprepade läsningen. Med andra ord kan förfarandet ses som en kombination av empiri- och teoridrivna analys.

På ett mer konkret plan kan analysförfarandet beskrivas som en aktivitet där understrykningar, färgmarkeringar, urval och kategorisering av talande och illustrativa passager i det empiriska materialet har stått i fokus. Såväl övergripande samband, korsreferenser och återkommande utsagor, som skillnader och spänningar i materialet, har varit föremål för intresse. Det nära arbetet med texten, det vill säga den gemensamma röst som materialet utgör, reflekteras också i presentationen av studiens resultat, så tillvida att resultatkapitlet återger ett generöst urval av citat ur det empiriska materialet.



## 5. Resultat

Resultatredovisningen är strukturerad utifrån sju övergripande teman som på olika sätt anknyter till och bidrar till att besvara forskningsfrågorna. Inledningsvis behandlas frågan om vilka mer eller mindre konkreta eller urskiljbara aktiviteter som ryms inom ramen för konsulenternas arbete. Detta är en fråga som när den besvaras bereder grund för det fortsatta resonemanget i resultatredovisningen. Det inledande avsnittet med underavdelningar är huvudsakligen av deskriptiv karaktär medan den fortsatta redovisningen har en mer analytisk ansats, där de teoretiska verktygen sätts i arbete. De följande avsnitten handlar i tur och ordning om konsulenternas osynliga arbete, frågan om vilka kompetenser som framträder som väsentliga, vad det som i teoriavsnittet har introducerats som artikuleringsarbete består av, den centrala aktivitet som handlar om att omvärldsbevaka, jobb-formande och, avslutningsvis, om de centrala dokument och aktörer som i hög utsträckning bidrar till att strukturera och forma arbetet.

### 5.1. Arbetets beståndsdelar

Det här avsnittet bygger främst på data i form av loggböcker som tillsammans samlar redogörelser för aktiviteter som ägt rum och intryck som gjorts under sammanlagt 45 arbetsveckor. Utöver loggboksmaterialet har samtliga intervjuutskrifter använts som analysmaterial.

Analysen som presenteras i detta inledande avsnitt av resultatkapitlet understöds av de resonemang som presenterades i teorikapitlet och som rör sig om distinktionen mellan arbete som äger rum i för- respektive bakgrunden.

#### 5.1.1. Möten

En stor del av bibliotekskonsulenternas arbetstid ägnas åt möten av olika slag, men vid en närmare granskning av det empiriska materialet kan man konstatera att mötena är av olika karaktär. Det går bland annat att skilja mellan det slags möte som är inåtriktad, såtillvida att det samlar medarbetare på den egna arbetsplatsen, och det som är utåtriktad och även involverar personer utanför den egna arbetsplatsen. Ett vanligt förekommande exempel på det förstnämnda är allehanda planeringsmöten eller veckoliga arbetsplatsmöten där diverse aktuella, framtida eller just avhandlade ärenden och frågor behandlas, medan de utåtriktade mötena exempelvis kan handla om att delta i ett skypemöte med kollegor från andra regioner eller att besöka något av länets folkbibliotek.

Att ha möte betyder med nödvändighet att det är mer än en person som träffas, men att fler än en person träffas och ägnar sig åt något tillsammans måste inte alltid beskrivas som ett möte. Andra frekventa inslag av denna karaktär, där människor på samma plats eller via webben gör saker tillsammans, utgörs exempelvis av ”träffar” i olika slags nätverk eller utpräglat lärande- eller utbildningsorienterade arrangemang såsom seminarier och workshoppar. Just vad dessa två mötesformer beträffar går det också att göra en distinktion mellan sådana sammanhang där konsumenten antingen deltar med fokus på att själv tillägna sig kunskaper eller har en ledande funktion som arrangör, facilitator (workshop) eller handledare, där fokus snarare är på att konsumenten ska göra det möjligt för andra att tillägna sig kunskaper. Dessa ”lärtillfällen” kan för övrigt också beskrivas som antingen inåt- eller utåtriktade. Att bedriva ett ”kollegialt samtal” eller arrangera en workshop för länets kommunbibliotek, vilket är vanligt förekommande, är exempel på utåtriktade lärtillfällen, medan en ”tidskriftsklubb” för medarbetarna får ses som ett exempel

på ett inåtriktat lärtillfälle. Apropå just tidskriftsklubbsaktiviteten går det även där att göra skillnad mellan att endast delta och att vara den som har ansvaret att förbereda för den.

### 5.1.2. Läsning och omvärldsbevakning

Utifrån att särskilt ha granskat loggböckerna, men även utifrån ett övergripande intryck av de transkriberade intervjuerna, kan konstateras att en annan del av arbetet som kräver mycket tid handlar om läsning och omvärldsbevakning. Även om dessa två aktiviteter skulle kunna särskiljas och diskuteras var för sig är det uppenbart att de i hög utsträckning är överlappande och tenderar att gå in i varandra. Trots att omvärldsbevakningen naturligtvis inkluderar en hel del läsning tycks det primära syftet med den vara att bedriva ett slags allmänt scannande för att följa med inom ett visst sak- eller ämnesområde. Den mer koncentrerande läsningen däremot ter sig mer specifikt målorienterad, exempelvis inför ett möte där en specifik text ska diskuteras eller utgör ett centralt underlag, eller för att det kanske just har publicerats en rapport, bok eller ett kapitel som bedöms vara relevant för den regionala biblioteksverksamheten. Företeelsen omvärldsbevakning, som alltså tar upp en inte obetydlig del av arbetstiden, avhandlas mer i detalj längre fram i resultatredovisningen, men redan här kan konstateras att det inte nödvändigtvis måste handla enbart om läsning. Andra exempel kan röra sig om att tid avsätts för att testa en viss digital tjänst, eller att på egen hand eller tillsammans med kollegor titta på en webbsänd presentation från någon konferens som man själv inte befinner sig på.

### 5.1.3. Skrivande

I likhet med läsning kan skrivande ses som en allestädes närvarande aktivitet i konsulenternas vardag, även om typen av skrivande varierar stort. Föga överraskande tycks e-posten ta stor plats i arbetet; att läsa och skriva mejl framträder i det empiriska materialet som något som kontinuerligt äger rum i bakgrunden, som en självklar och integrerad del i arbetet. Att formulera sig i text kan vidare handla om att skapa en anmälningssida på webben för ett visst arrangemang, skriva en inbjudan, mötesanteckningar eller andra uppföljande anteckningar, göra ett inlägg i sociala medier, göra en PowerPoint-presentation, svara på en enkätundersökning, formulera ett utvärderingsunderlag och att dokumentera genomförda arrangemang. Samtidigt förekommer det ofta att längre texter skrivs, såsom manus till presentationer, texter för nyhetsbrev eller andra informationsutskick. Skrivandet är inte nödvändigtvis individuellt, vilket framgår av den deltagare som nämner att hen har *”bollat text med kollega via e-post”* (D7). Att-göra-listor är också en genre som förekommer i det empiriska materialet. Överlag ligger det nära till hands att se skrivande och annat arbete som bedrivs framför datorn som representativt för det slags arbete som äger rum i bakgrunden.

### 5.1.4. ”Praktiskt fix”

Frasen som utgör rubrik för det här avsnittet förekommer i det empiriska materialet och kapslar väl in en annan del av arbetet som tenderar att äga rum i bakgrunden, de vitt utbredda och hela tiden närvarande arbetsinsatser som består i att fixa och ordna med allehanda praktiska arrangemang. Det kan röra sig om det ytterst konkreta såsom att exempelvis laminera en folder eller att beställa fika till ett arrangemang som ska gå av stapeln. Just vad beträffar fika-exemplet går det också att se att även den mest vardagliga arbetsuppgift kan vara förknippad med vissa tidsödande bestyr då det framgår av det empiriska materialet att någon av deltagarna har *”undersökt möjligheten till fikabeställning”*. Att som i det här exemplet undersöka och ta reda på

diverse uppgifter av mer eller mindre detaljerad karaktär är i sig något som framträder här och var i materialet. Inte sällan kräver dylikt arbete att kontakt tas med andra människor, nära eller fjärran kollegor, experter eller tjänstemän på andra avdelningar eller utanför den egna organisationen. Det kan handla om att söka ”*upp verksamhetsstöd med frågor om upphandling*” (D7), få hjälp av en kollega ”*för att få iPaden att ansluta till sitt nya tangentbord*” (D7), fundera över – och försöka ta reda på – om det är ok att använda gamla bilder till ett nytt informationsmaterial (eller om det måste till ett nytt godkännande från dem som syns på bilderna). Överhuvudtaget ägnar sig konsulenterna en hel del åt att söka upp personer för att ställa frågor och få reda på sådant som de behöver veta för att komma vidare i arbetet. Till det praktiska fixandet går det även att lägga de frekventa inslag som handlar om att förflytta sig och vara på resande fot. I likhet med det utbredda skrivandet ter sig det praktiska fixandet också som en viktig men i huvudsak till bakgrunden förlagd del av arbetet.

### 5.1.5. Kunskapsorganisation och rapportering

Gränsande till det praktiska fixandet men framförallt till skrivandet löper sådana aktiviteter som kan relateras till och beskrivas som kunskapsorganisation<sup>8</sup> och rapportering. Distinkta exempel förekommer i utsagor som vittnar om att deltagarna ägnar sig åt att organisera och strukturera interndokumentation, samla in och sammanställa statistik, rensa och sortera filer i mappar och överhuvudtaget åt att bringa ordning i allsköns arbetsmaterial. Till denna kategori uppgifter kan även föras insatser som att svara på enkätundersökningar, sammanställa utvärderingar av diverse arrangemang och att rapportera in aktiviteter till Kulturdatabasen<sup>9</sup>. Överhuvudtaget kan mycket av det arbete som rör användningen av datoriserade system och olika gränssnitt relateras till den här kategorin aktiviteter som enligt analysen också inkluderar uppdateringar av webbsidor. Också den här typen av arbete ger upphov till problem och frågor som kräver sina svar. Ett exempel på det är när en av deltagarna berättar att hen – genom att vända sig till en kollega – har undersökt hur en viss funktion ska hanteras i det webbredigeringsprogram de använder. Det ligger vidare nära till hands att till den här kategorin arbetsuppgifter även inkludera sådant som av flera deltagare beskrivs som administrativt arbete av exempelvis följande slag: fakturahantering (vilket i sig också kan vara föremål för frågor och svar kollegor sinsemellan), att hantera bokningar och beräkna kostnader. Om att dessa delar av arbetet är relativt framträdande vittnar även det faktum, att det i det empiriska materialet förekommer utsagor om deltagande i fortbildning om administrativa rutiner.

Sammantaget erbjuder alltså det empiriska materialet en bild av deltagarnas arbete som en intrikat konstellation av möten, läsning, skrivande och omvärldsbevakning i kombination med kunskapsorganisation, rapportering och praktiskt fixande. För att ytterligare berika bilden av arbetet som en komplex och mångfacetterad verksamhet krävs dock att den här listan av sammanflätade aktiviteter kompletteras med deltagarnas egna iakttagelser kring arbetet. Längre fram i resultatkapitlet diskuteras särskilt frågan om att söka riktning i arbetet, vilken till betydande del anknyter just till arbetets form och struktur, men redan här kan konstateras, att arbetet

---

<sup>8</sup>Med termen kunskapsorganisation avses här den aktivitet som handlar om att systematiskt ordna information och dokumenterad kunskap på ett sätt som möjliggör att de som har behov av informationen och kunskapen kan återfinna och dra nytta av den vid behov.

<sup>9</sup> ”Kulturdatabasen.se är ett webbverktyg för ansökan och redovisning av bidrag till kulturverksamhet” (se <http://www.kulturdatabasen.se/>)

oupphörligen ställer krav på den som utför det, att planera och tänka igenom dispositionen av olika uppgifter. Någon konstaterar exempelvis att *”[d]en här veckan försöker jag fokusera på att arbeta med [en fråga] i taget. Det har gått sådär, men de dagar det har fungerat är det tydligt att jag får mycket mer gjort (till skillnad från de dagar där jag fastnar i att svara på e-post)”* (D7). Att arbetsuppgifter så att säga kommer i vägen för varandra torde inte vara unikt för just bibliotekskonsulenter, men det förefaller rimligt att anta att komplexiteten och blandningen av olika inslag i arbetet gör arbetsvardagen särskilt utsatt för avbrott av olika slag. Den övergripande strategin för att råda bot på det här problemet, och som återkommande syns i det empiriska materialet, är att *”försöka strukturera upp [sitt] arbete”*. Det handlar inte nödvändigtvis enbart om att få ordning på sitt eget arbete utan, som någon uttrycker det, *”[jag] försöker strukturera upp för mig själv och övriga inblandade saker att göra”* (D7). Att arbetet i hög grad är kollektivt till sin karaktär på så vis att man i hög utsträckning arbetar tillsammans med (och för) andra bidrar också till en komplicerad struktur, exempelvis i sådana fall som när någon får *”[undvika] att fatta beslut i frågor eftersom jag fortfarande väntar på svar från andra”* (D7). Det ligger i sakens natur att man som deltagare i en studie av det här slaget, då man blir uppmanad av forskaren som driver studien att tänka på och reflektera kring sitt arbete, gör just det, men det empiriska materialet ger ändå en sammanvävd bild av en yrkesgrupp som genomför sitt jobb med ett särskilt stort mått av reflektion. Det kan bland annat ta sig uttryck i följande slags funderingar där det även framkommer att det kan vara svårt att se sitt eget arbete:

*”[Jag] funderar en del på att jag har många saker på gång, som fungerar, men att jag just nu är mycket inne i en förvaltande fas, där det inte händer så mycket. Så uppfattar jag själv situationen, men det kan hända att jag inte riktigt ser klart på läget, att det kanske är mer kreativt och utvecklande än jag uppfattar”* (D8).

Utöver att citatet bekräftar bilden av arbetet som mångfacetterat där många saker pågår samtidigt, ger det också en fingervisning om att det kan rymma inslag av både förvaltande och utveckling. Därtill är det värt att notera att det inte är helt lätt att, så att säga, få syn på sitt eget arbete.

## 5.2. Osynligt arbete

Utifrån den idé som introducerades i teorikapitlet, om spannet mellan det mer eller mindre synliga arbetet, kan konstateras att en hel del av de arbetsuppgifter som i det föregående framhölls såsom utförda i bakgrunden, exempelvis praktiskt fixande och läsning, också skulle kunna presenteras som osynligt arbete. I det följande vill jag dock särskilt uppmärksamma sådana inslag som tenderar att inte synliggöras, och som sällan gör sig gällande i berättelsen om arbetet, och därmed i allra högsta grad lämpligen kan beskrivas som just osynliga. Även om exempelvis läsning och praktiskt fixande i anslutning till arrangemang av typen nätverksträffar eller utbildningsdagar kan sägas ske i bakgrunden, så är det ändå sådana inslag som man kan förvänta sig att konsulenterna ägnar sig åt. Det skulle heller inte te sig överraskande om sådana aktiviteter omnämndes i berättelsen om arbetet, exempelvis i en arbetsbeskrivning eller platsannons. Till de osynliga inslagen i arbetet, däremot, kan räknas sådana vardagliga sysslor som att *”mejla väldigt, väldigt mycket”* och att skriva *”väldigt mycket mötesanteckningar”* (D10), det vill säga sådana aktiviteter som tenderar att döljas av det som en av deltagarna lakoniskt beskriver enligt följande: *”[r]ent praktiskt består mitt arbete av att sitta framför en dator”* (D9). Gräver man i den utsagan finner man

snart en annan betydande del av det osynliga arbetet, nämligen det som deltagarna i studien hänvisar till som administration. ”Vi är våra egna administratörer i ganska stor utsträckning” (D9), som en av deltagarna konstaterar. Ytterligare någon betonar att ”det administrativa [är] något som jag tycker växer” och att ”det är lite otydligt vad vi förväntas göra i olika system” (D7). En annan av deltagarna, som har lång erfarenhet av regional biblioteksverksamhet, är inne på ett besläktat spår då hen slår fast – måne med en mild överdrift – att ”allt det praktiska har försvunnit från jobbet, nu är det mer utvecklingsarbete” (D1). Termen ”utvecklingsarbete” är emellertid i själva verket diffus såtillvida att den är möjlig att fylla med ett varierande innehåll – det empiriska materialet visar dock, som framgår ovan, att innehållet kan förstås som sådana aktiviteter som för den utomstående inte riktigt är synliga. Att vissa inslag i arbetet inte syns, eller kanske motsvarar det förväntade, framkommer i mer än en intervju. I synnerhet i anslutning till frågan om hur andra, som inte arbetar på biblioteksområdet, ser på arbetet. En av deltagarna konstaterar exempelvis att ”det är väldigt få personer som förstår vad jag jobbar med” (D2). Ibland framskyntar i materialet något av en självkritisk udd, som just har att göra med det som här beskrivs som osynligt arbete. I det följande skulle man kanske rentav kunna benämna det osynliga arbetet som ett slags meta-reflektion – tänkande och resonering om hur arbetet ska bedrivas, vilket ju torde vara något som för en utomstående är svårt att få syn på. Den deltagare som här kommer till tals hänvisar till att det har blivit

*mer internt arbete av typen, nu ska vi ha ett möte om hur vi ska ha våra möten och nu ska det utses en tillgänglighetssamordnare, här har vi en tillgänglighetsplan och nu ska vi... du ska göra det här och det här och det här inom det här och... någon behöver åka på det här och så ska vi göra det här och det här och nu är det globala målen och nu ska vi läsa om... nu ska vi fortbilda oss om det här och det här... det är väldigt mycket som... den minsta tiden som man egentligen gör är att ha kontakt med biblioteken, som vi är till för (D5)*

Utöver att exemplifiera en särskild typ av arbete som vi kan hänvisa till som ett slags meta-reflektion ger citatet också prov på det som, med Dorothy Smiths (2003) resonemang, är sådant som görs innan själva arbetet kan börja eller för att det ska framstå som förenligt med berättelsen om arbetet.

Avslutningsvis vill jag också lyfta en annan dimension av det osynliga arbetet, nämligen det som kan sägas vara osynliggjort eftersom det inte äger rum på arbetsplatsen. Det kommer exempelvis till uttryck i följande citat där deltagaren resonerar om när arbetet börjar och slutar:

*Jag har väldigt mycket att göra ibland och jag sa att jag går hem klockan fem, det innebär inte att jag slutar jobba klockan fem. Jag fortsätter att kolla mejl, jag läser grejer på kvällarna, jag ringer, jag förbereder, jag kollar, jag... allt det där fortsätter (D3).*

Den för många yrkesutövare alltmer uppluckrade gränsen mellan arbete och fritid (se exempelvis Mullan & Wajcman, 2019) kan således också ses som en orsak till att arbetet är svårt att få syn på.

### **5.3. Väsentliga kompetenser**

Mot bakgrund av föregående deskriptivt orienterade redogörelse för arbetets urskiljbara beståndsdelar presenteras i det följande en sondering av vad deltagarna särskilt uppfattar som väsentliga kompetenser i arbetet.

En närmare granskning av det empiriska materialet, med blicken riktad mot frågan om vad man som konsulent behöver vara bra på, ger vid handen att detta kunnande, denna kompetens, rymmer tre huvudsakliga stråk som jag vill beskriva som att *ha sakkunskap, vara pedagogisk och kommunikativ*. Dessa tre stråk beskrivs närmare i tur och ordning i det nedanstående.

### 5.3.1. Sakkunnig

Det föreligger i det här sammanhanget en viss variation vad beträffar konsulenternas sakkunskaper eftersom deras arbeten har olika inriktning, mot olika fackområden, men på ett generellt plan handlar det om att vara väl förtrogen med biblioteksfältet och att vara särskilt uppdaterad inom ramen för det egna fackområdet. Här kan emellertid konstateras att en del av deltagarna i studien upplever sina respektive fackområden som en aning diffusa. I synnerhet om man, som en del av dem, har en tjänst som förmodas spänna över områden som inte definieras av en given målgrupp (som exempelvis barn och ungdomar) eller något annat relativt distinkt som möjliggör en avgränsning (som till exempel läs- och litteraturfrämjande). Samtidigt ringas också sakkunskapen in i det empiriska materialet som förmågan att *”ha koll på vårt uppdrag”* (D10). En passage ur materialet som ger en mer detaljerad bild av vad det kan handla om att ha *”koll på”* uppdraget betonar inte enbart vikten av att vara väl förtrogen med uppdragsbeskrivningar, utan uppehåller sig även vid förmågan att disponera sin tid:

*Jag behöver vara bra på att styra mig själv, min egen arbetstid, att det är ingen som säger åt mig vad jag ska göra. Sen beror det så klart säkert också på vad man har för chef, men generellt uppfattar jag ändå att det handlar om att skapa sina egna strukturer, skapa sina egna... det är väldigt fritt, vi disponerar vår arbetstid fritt och är fria att boka in besök hos kommunerna om vi känner att vi behöver göra det. Vi driver helt vår egen process, så klart utifrån att vi är en politiskt styrd verksamhet som ändå har någon form av styrdokument i den regionala kulturplanen och vi har uppdrag och vi kan inte börja skapa verksamhet som inte är förankrad, så klart, men utifrån att vi har förstått vad vårt uppdrag är så är det ganska fritt hur vi väljer att ta oss an det (D9).*

Citatet är omfångsrikt, men pekar i sin koncentrerade form på flera inslag i arbetet som konsulenterna behöver behärska, där kärnan ringas in genom de punkter som handlar om att styra sig själv, skapa sina egna strukturer och driva sin egen process. Allt detta inom ramen för en uppsättning direktiv och anvisningar (exempelvis den regionala kulturplanen), vilka får ses som uttryck för *berättelsen om arbetet*, snarare än distinkta anvisningar om *hur* arbetet ska eller kan genomföras. Citatet tydliggör med andra ord att det övergripande uppdraget, så som det uttrycks i bibliotekslagen, att *”främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet”*, inte bara erbjuder ett mycket stort utrymme för den enskilde medarbetarens initiativ, utan även en bred, möjlig tolkningsrepertoar när det gäller hur att faktiskt bedriva verksamheten. I anslutning till citatet, som alltså understryker deltagarnas möjligheter att själva utforma sitt arbete, ligger det nära till hands att väcka frågan om huruvida det är så, att avsaknaden av mediebestånd och av närkontakt med användare, besökare eller låntagare, bidrar till det relativt stora handlingsutrymmet och därmed också behovet av kontinuerliga funderingar kring vad det är som ska göras på jobbet.

### 5.3.2. Pedagog

Vikten av att vara pedagogisk betonas också i det empiriska materialet, om än på lite olika sätt. Stundom ställs denna kompetens rent av emot, eller framställs som något som kan fungera istället

för, sakkunskapen. Någon uttrycker det som att den här pedagogiska kompetensen handlar om ”att vägleda... den handledande rollen... jag är inte säker på att jag behöver ha all sakkunskapen och expertisen” (D6). Snarare förefaller det enligt det här resonemanget, som flera deltagare ger uttryck för, vara så att den pedagogiska kompetensen just är en tämligen central sakkunskap: ”man har mycket att vinna på om... man är rotad i workshop-metodik, metodik är en bra sak. Det är en sak jag behöver lära mig om, känner jag själv, för det har jag ett behov av att kunna” (D4). Pedagogisk kompetens och förmågan att handleda förknippas även med vikten av att vara analytisk. Som en av deltagarna uttrycker det, ”att man har ett slags helikopterperspektiv... att vara reflekterande och analytisk” (D6), och som ytterligare någon utvecklar resonemanget när hen berättar om sitt arbete med folkbibliotekspersonal:

*Jag tänker lite övergripande, [den] analytiska nivån... kritiska perspektiv, kunna associera... det kommer ofta små konkreta frågor [från dem jag besöker eller träffar] som jag genast tolkar till, 'aha, det här handlar om något annat egentligen' så kan man bredda det och säga... man ritar, man skriver 'möten' i en cirkel i mitten' och sen 'är det skyltning på biblioteket du tänker dig eller hur ni tittar på användaren när de kommer in, är det era öppettider, gäller det beståndet, är det representation i personalen... ni säger att ni vill jobba med bemötande, men vad i allt detta är viktigt?' Så börjar man... typ som en handledare... Det är mycket... man handleder, man ställer mycket frågor, man levererar inte massa svar, snarare tvärtom. (D3)*

Att, som citatet vittnar om, på ett pedagogiskt sätt kunna närma sig en konkret fråga för att ställa vägledande frågor som får dem som lyssnar, de man möter, att själva tänka vidare kring konkreta omständigheter – det är ett sätt att ringa in och beskriva den pedagogiska kompetens som tydligt framhålls som väsentlig.

### 5.3.3. Kommunikatör

Nära relaterad till den pedagogiska kompetensen är förmågan att kunna kommunicera och, som flera deltagare påpekar, att kunna lyssna. I anslutning härtill framträder en funktion som man skulle kunna beskriva som ett slags översättare. Det handlar om ”[a]tt lyssna och prata åt olika håll. Lyssna på en sak, översätta det till något och prata åt ett annat håll” (D2). Den här idén om att verka som ett slags översättare anknyter till ett genomgående stråk i det empiriska materialet, nämligen det som handlar om att dra nytta av och förmedla värdet av forskning och forskningsresultat i bibliotekspraktiken. Samtidigt kan förmågan ”att kunna lyssna på andra människor på riktigt” (D6) också handla om att vara receptiv och lyhörd för de intressen och behov som de man arbetar för ger uttryck för. Ytterligare någon betonar att ”[j]ag måste vara bra på att ta människor socialt, kommunikation, både skriftlig och verbal” (D5), vilket ligger i linje med att ”förhålla sig konstruktiv i alla möjliga typer av möten, att inte fastna i... vad det nu kan vara. Det [är] en viktig del i yrket, att ta initiativ och kommunicera och hänga med i vad som händer...” (D7). Den senare utsagan här, vilken alltså inkluderar det väsentliga i att som konsulent ”hänga med i vad som händer”, ansluter till en annan aspekt kring kommunikation och förmågan att lyssna. Här tycks det snarare handla om att vara uppmärksam och kommunikativ kring vad som händer och sker på biblioteksområdet och i samhället i stort.

Det är inte alldeles enkelt att i detalj ringa in och beskriva bibliotekskonsulentens mest väsentliga kompetenser, men det övergripande intrycket från loggböcker och under intervjuer ger alltså vid

handen att det rör sig om att vara väl grundad i sakkunskaper och att på ett pedagogiskt sätt kunna handleda och kommunicera.

#### 5.4. Artikuleringsarbete

På ett övergripande plan kan artikuleringsarbete ses som koordination och integration av både planerade och oplanerade arbetsinsatser, i det lilla och i det stora, inom ramen för en viss arbetsplats men också i interaktion mellan olika aktörer, exempelvis mellan regionbibliotek och folkbibliotek. Koordination och interaktion är emellertid abstrakta termer som behöver fyllas med innehåll och sättas i ett sammanhang. Den centrala frågan här är således hur det finlir som sker i det tysta och som håller ihop och skapar riktning i arbetet, bidrar till att modifiera arbetet och jämka samman och parera det oförutsedda. I det följande vill jag därför, med nära koppling till det empiriska materialet, visa hur allehanda arbetsuppgifter länkas samman till en övergripande helhet som vi känner igen som den abstrakta företeelsen arbete. Det har redan tidigare i rapporten konstaterats att arbetet kan beskrivas som en rad sammanflätade aktiviteter varav många äger rum i bakgrunden, men i det här avsnittet är jag särskilt på spåren det arbete som bedrivs i syfte att skapa riktning i verksamheten. Ett tidigare exempel på artikuleringsarbete handlade om något så banalt som en fikabeställning, som visade sig inte bara handla om den konkreta uppgiften att faktiskt göra beställningen, utan också om det närmast osynliga arbete – osynligt i den bemärkelsen att man tenderar att inte tala så särskilt mycket om det – som består i att ”undersöka möjligheten till fikabeställning”; att ringa eller mejla, kanske fylla i en blankett eller ett formulär, att stämma av med andra och kontrollera så att det blir rätt. Även när det gäller till synes mer centrala inslag i arbetet är artikuleringsarbetet oundvikligt. Att koordinera och integrera handlar inte bara om att planera och koordinera aktiviteter i tid och rum utan kanske än mer om att jämka samman viljor, förståelse och idéer:

*[M]cket handlar om att få med sig... man tycker att man har en bra idé, att få andra att intressera sig för det. [...]... och det är väl hela regionala biblioteksverksamhetens... den bygger på att få med sig andra genom att ha ett bra erbjudande. Att det inte går att peka med hela handen och säga att nu ska ni göra så här utan... det skulle jag nog säga är den stora, alltid pågående utmaningen... (D7)*

Av det här citatet kan man ana att artikuleringsarbetet förvisso kan äga rum inom den egna verksamheten, där det handlar om att i den närmaste arbetsgemenskapen, bland sina egna kollegor, få gehör för sina idéer och intentioner, men vad det framförallt framhäver är hur artikuleringsarbetet sker i relation till dem man enligt sitt formaliserade uppdrag är förmodad att arbeta för, nämligen folkbiblioteken. I det gemensamma arbetet kring att finna ”en tydlig riktning och en tydlig bild av vart [man] ska i någon slags gemensam anda” finns risken, som den här deltagaren poängterar, att man ”hamnar [...] i stuprör och enskilda spår” (D6). Av det här resonemanget att döma utgör alla de möten, de träffar och det nätverkande som deltagarna ägnar sig åt ett viktigt inslag i arbetet med att finna en gemensam riktning för arbetet, med andra ord en fundamental grund i artikuleringsarbetet.

Flera av studiens deltagare vittnar om den övergripande utmaning som just handlar om att omsätta verksamhetens mål – både de explicita och de kanske inte fullt ut formulerade – i handling. Att göra det man tror sig vara förmodad att göra. Någon konstaterar exempelvis att ”[v]i har ett tydligt mål, men det finns många olika sätt man [kan] göra det på”. Personen som här



kommer till tals antyder, när hen fortsätter, ett slags strategi som handlar om att *”ta tillfällena efter vägen när de kommer”*, vilket hen särskilt uppfattar att de gör när hen får *”möjlighet att jobba med [sina] kollegor för tillsammans uppstår det situationer”* (D10). Centralt i det här resonemanget är dels konstaterandet att arbetet ofta kan vara oförutsägbart och dels att det krävs samarbete kollegor emellan för att klara av det. På samma gång vittnar det empiriska materialet om att samarbetet i sig kan leda till en svårighet med att hitta riktningen i arbetet. Det har redan konstaterats i ett tidigare avsnitt att den regionala biblioteksverksamheten utgör en relativt mötesintensiv verksamhet. Detsamma tycks åtminstone för flera av deltagarna gälla frågan om olika slags samarbeten med parter inom och utanför arbetsplatsen. Det framkommer med all önskvärd tydlighet i följande citat: *”samarbete, samarbete, samarbete... med tusen olika människor vilket gör att det inte går att ha kontroll på sitt jobb eftersom det är så många som påverkar”* (D5). Således framträder i det empiriska materialet det här med samarbete både som något som möjliggör riktningsskapande och, på samma gång, som något som bidrar till att det är svårt att ha kontroll över sitt arbete.

Att de formaliserade målen med verksamheten kan te sig vaga, eller snarare möjliga att praktiskt omsätta på olika sätt, gör sig då och då gällande i materialet. Inte sällan uttrycks en viss frustration, som när någon säger att:

*jag vet inte, jag känner mig så förvirrad av alla tankar, men det handlar om att utveckla vårt arbetssätt. Att veta vad vi ska göra, för det är väldigt... formuleringen att främja kvalitet och verksamhetsutveckling och samverkan, men vad innebär det då specifikt? Vad gör vi och hur ska vi göra det på bästa sätt?* (D9)

Arbetet med att finna svar på de här frågorna utgör i själva verket en inte obetydlig del av det som här går under benämningen artikuleringsarbete, att hålla ihop verksamheten och skapa tydlig riktning i arbetet. Inte sällan framhålls det som en väsentlig del i arbetet, som någon uttrycker det: *”vi skulle kunna bli ännu bättre på att problematisera vad det egentligen betyder att jobba med verksamhetsutveckling och kvalitet. Vad innebär det egentligen?”* (D5). Samtidigt erbjuder denna möjlighet till tolkning av de centrala målformuleringarna ett slags tillåtande spelrum. Den frustration eller förvirring som kanske gick att skymta i det föregående citatet vänds i vissa fall till sin motsats:

*[H]ela tiden finns en öppenhet för att ändra riktning om det behövs. Det är inte så att man sätter ett mål och sen gäller det målet, det är gammaldags, så gör man inte nu utan märker man att något inte funkar, att något annat blir viktigare, då ändrar man. Det är det också som gör att det känns inte så farligt att pröva grejer, att testa. Ingen blir egentligen så arg om saker bli fel utan då tänker man, vad bra, nu blev det fel. Då lärde vi oss något av det.* (D3)

Som synes av citatet här är artikuleringsarbetet i någon mening distribuerat, det är flera inblandade, man kommer vidare tillsammans. Som deltagaren uttrycker det här: *”vi [[ärde] oss något av det”*. Att det också på ett plan kan röra sig om en mer individuell utmaning framkommer av följande utsaga, där personen som för ordet är relativt ny i verksamheten och reflekterar kring hur man finner sin plats och får korn på ett slags riktning:

*...det fick ge sig lite av sig själv, men det var också för att jag fick ganska mycket input hela tiden, då kände jag, om jag bara inte stressar iväg utan försöker vara som en svamp och försöker förstå... [...] jag ville inte klampa på heller och bara säga något innan jag hade förstått*

*hur allt funkade. Jag tog det ganska försiktigt i början och försökte lyssna in mest hur alla de strukturerna funkade och massa sådana... det finns alltid massa kulturer i väggar som sitter, jag ville mest känna av hur de såg ut. (D2)*

Att, som deltagaren här uttrycker det, få input och försöka lyssna in ger vid handen, att även om det framförallt handlar om att individen i fråga försöker finna sig till rätta, så är det något som sker i ett kollektivt sammanhang och med hjälp av medarbetarna.

Så här långt har fokus i analysen primärt varit riktat mot det gemensamma (och i viss mån individuella) sökandet efter och skapandet av struktur och arbetsformer som korresponderar med verksamhetens mål, vilket tycks äga rum genom ett oupphörligt, närmast lågintensivt förhandlande. En annan aspekt av artikuleringsarbetet anknyter till de insatser som går ut på att skapa kontinuitet i verksamheten. En av deltagarna formulerar den här ambitionen genom att ställa följande frågor: *"hur följer man upp [arbetet], hur dokumenterar man det? Hur jobbar man strukturerat för att återkoppla till det som har varit tidigare så man inte bara gör saker som blir hängande i luften"* (D9). Här ligger det nära till hands att anknyta till det relativt omfattande skrivande, rapportering och organiserande av dokument som medarbetarna ägnar sig åt, vilket framgår av ett tidigare avsnitt i rapporten. Dessa aktiviteter utgör en betydande del i det som här omnämns som artikuleringsarbete. Samma deltagare som ställer de här frågorna fortsätter sitt resonemang och konstaterar att *"varje gång det börjar en ny människa på Regionbiblioteket så ska den skaffa sig kunskap om [...] kommunerna. Det finns en långsamhet i det, det borde vara en kunskap som vi har och som vi förvaltar, att vi ska samla den kunskapen"* (D9). Resonemanget visar för övrigt på den täta koppling som föreligger mellan artikuleringsarbete – här i form av skrivande och dokumentation – och ett slags kollektivt lärande.

Mot en fond av det tidigare resultatavsnittet om arbetets olika beståndsdelar har det här avsnittet uppmärksammat hur det kollektiva riktningsskapande, som här benämns artikuleringsarbete, genomsyrar arbetet så som det bedrivs inom den regionala biblioteksverksamheten. Termen artikuleringsarbete är teoretisk till sin karaktär och används inte av deltagarna i studien, men det är påfallande hur mycket av det arbete som läggs ner som genom deltagarnas utsagor om sina arbeten kan beskrivas just med den här termen.

## **5.5. Omvärldsbevakning**

En hel del av det arbete som i det ovanstående beskrivs som artikuleringsarbete, och som syftar till att finna riktning i och få ihop olika delar av arbetet i en sammanhängande och meningsfull helhet, utgörs i själva verket av den aktivitet som vanligtvis går under benämningen omvärldsbevakning. Omvärldsbevakning kan bedrivas med flera syften, men på ett övergripande plan rör det sig om att som professionell följa med i kunskapsutvecklingen inom det egna verksamhetsområdet, om att hålla sig à jour och uppdaterad, att helt enkelt genom att bevaka sin omvärld utveckla kunskaper av det slag som krävs för att kunna bedriva ett kvalificerat arbete. I förlängningen går det således att se omvärldsbevakning som ett sätt att vara i rörelse och hålla riktning i verksamheten.

Det har tidigare i rapporten konstaterats att deltagarna ägnar en inte obetydlig del av sin arbetstid åt omvärldsbevakning. I det följande ges exempel på hur och var omvärldsbevakning kan ske och dessutom på vad det är som bevakas. Därefter förs ett resonemang om den eventuella risk som

föreligger att omvärldsbevakning kan resultera i ett slags distribuerad reproduktion av arbetet inom regional biblioteksverksamhet.

Det empiriska materialet ger tydligt besked om att omvärldsbevakning är en aktivitet som kan beskrivas som sömlöst inflettad eller inbäddad i det övriga arbetet. Det handlar inte om att en särskild tid avsätts för att omvärldsbevaka, den pågår snarare mer eller mindre intensivt hela tiden med varierande grad av intention. Följande utsaga ter sig representativ för deltagarna i studien:

*[J]ag har ingen precis schemalagd [tid] utan det är ett ständigt pågående flöde som... mer eller mindre automatiska... [...]... det finns ingen riktig tydlig systematik i det. Det kunde säkert vara mycket mer systematiskt... [men] jag känner inte att jag behöver vara mer systematisk än jag är utan det går på någon sorts... känsla eller erfarenhet. (D7)*

Samtidigt som citatet är en god illustration av hur omvärldsbevakningen utgör en integrerad del i arbetet antyder det också något annat, som är relativt utbrett i det empiriska materialet, nämligen en känsla av att man som konsulent borde omvärldsbevaka på ett särskilt sätt: ”[d]et kunde säkert vara mycket mer systematiskt”, som deltagaren uttrycker det. Till den här föreställningen om att omvärldsbevakning ska (eller borde) ske systematiskt går det också att relatera en annan känsla som av och till gör sig gällande i materialet, som när någon konstaterar att ”...där har jag inte kommit ikapp än, det är jättemycket omvärldsbevakning och där känner jag... det har varit lite dåligt samvete” (D10). För att i någon mån väga upp det här normativa stråket som kan erfaras som ett dåligt samvete är det på sin plats att även lyfta sådana utsagor som vittnar om att förutsättningarna för omvärldsbevakning i arbetet ändå är rätt goda, även om det också i den följande passagen går att spåra en viss ambivalens gentemot omvärldsbevakningen:

*[D]et [är] ändå ett annat liv som konsulent. Du kan ändå gå ner i saker på ett helt annat sätt. Jag skulle väl vilja det... jag tror att jag vill det lite mer och då vet inte jag om det bara bottnar i ett verkligt behov eller om jag precis... är good enough ibland eftersom det går framåt. Jag vet inte (D10).*

Att den del av arbetet som går ut på att hålla sig à jour och uppdaterad är svår att exakt ringa in och beskriva hur den går till, framgår tydligt så här långt. Däremot tycks det råda en ganska stor samstämmighet bland deltagarna kring vad, vilka källor och kanaler, det är som man riktar blicken mot och försöker följa och ha koll på. Av det nedanstående citatet framgår det att spännvidden är stor:

*[J]ag har väl ett antal olika kanaler som jag... genom åren har... som jag följer. Det är Facebook är ett sånt exempel, TV, tidningar, radio... man snackar med folk, branschtidningar... nyhetsbrev... sådana saker. Att vara... bara genom att vara... (D7).*

Hänvisningarna till ”TV, tidningar, radio” antyder exempelvis att omvärldsbevakarens blick mycket väl kan söka sig utanför biblioteksfältet, vilket annars kanske skulle vara det förväntade. Av särskilt intresse är dock den avslutande passagen i citatet, där den som kommer till tals beskriver omvärldsbevakningen som något som äger rum ”bara genom att vara”. Det är inte enbart en mycket tydlig illustration, återigen, av att omvärldsbevakning är sömlöst integrerad i det övriga arbetet, det är också en antydning om att den inte behöver vara planlagd och systematiserad.

Vad beträffar de informationskällor och -kanaler som förs på tal i det empiriska materialet, så kan listan göras ganska lång. I stort sett samtliga deltagare nämner Facebook, och de grupper och

intressegemenskaper som man därigenom kan ta del av, som ett centralt verktyg för omvärldsbevakning. Andra konkreta exempel utgörs av diverse nyhetsbrev, rapporter och meddelanden från olika myndigheter och andra regionbibliotek – Kulturrådet, Sveriges Kommuner och Landsting, DIK-förbundet, Svensk Biblioteksförning. Uppsatser från utbildningarna i biblioteks- och informationsvetenskap nämns också, liksom bloggar – exempelvis ”Peter Alsbjers blogg” – poddar och filmer (exempelvis ”DIK sessions”). En informationskälla som förtjänar en särskild kommentar utgörs av forskningspublikationer. Det råder ingen tvekan om att det bland deltagarna i studien finns ett intresse av att tillgå och dra nytta av forskning. Det betonas dessutom i flera intervjuer att regionbibliotekens uppdrag i sig själva inkluderar att förespråka forskningsanvändning i biblioteksarbete. Samtidigt är forskningspublikationer till viss del en källa med förhinder på så vis att vetenskapliga artiklar och andra forskningsrapporter i hög utsträckning är förborgade och oåtkomliga bakom betalväggar och i dyra licensdatabaser som regionbiblioteken inte nödvändigtvis har tillgång till. Detta är ett problem, vilket framgår med tydlighet av följande citat:

*Om vi förväntas vara de som kan omvärldsbevaka forskning och nya artiklar som kommer ut, om vi inte ens kommer åt dem själva, hur ska vi kunna... det är helt galet. [...] Jag tycker att det har med vår trovärdighet att göra, om vi säger att det är viktigt att använda forskning, att man jobbar evidens- eller kunskapsbaserat och sen inte göra det själv, då blir det väldigt knasigt (D3).*

Utsagan ger tydligt besked om att Kungliga bibliotekets uppdrag att samordna arbetet för öppen tillgång till vetenskapliga publikationer (Kungliga biblioteket, 2019) är angeläget också för den regionala biblioteksverksamheten.

Hur omvärldsbevakningen närmare bestämt kan gå till i praktiken beskrivs av en deltagare som berättar att:

*[J]ag [ägnar] mig åt att kasta ut krokar väldigt brett i någon form av nyhetsbrevsbevakande [...] på bred front som rör... samhällsfrågor generellt, som rör kulturfrågor, [ett]...slags brett inhävande och sen får jag sålla i det (D9).*

Citatet visar att sökandet och bevakandet i sig är en sak. En annan sida av omvärldsbevakningen är den som handlar om att faktiskt sålla, värdera och reflektera kring det man ”håvat in”. Med hänvisning till det tidigare resultatavsnittet om arbetets beståndsdelar, så kan man här återigen relatera omvärldsbevakningen till den centrala aktivitet som utgörs av läsning.

Ett sätt att ägna sig åt omvärldsbevakning som inte främst handlar om att kasta ut krokar på det vis som nämns i det förra citatet, och där betoningen är mindre på kontinuerlig bevakning där information ”kommer till en” (D5) än på ett direkt sökande, framträder i följande, ganska omfattande citat:

*Det är då [när det finns tid] jag sitter och läser och kollar på föreläsningar och... letar efter saker på olika sätt... och sorterar saker. [...] [J]ag googlar runt lite och klickar vidare på länkar. Det är ganska godtycklig informationssökning, egentligen. [...] Jag söker väldigt mycket forskning i allt för jag gillar inte att inte veta om vad som... om det finns forskning, då vill jag veta att det gör det även om jag inte har tid att läsa det. Det gör jag och sen kanske jag kollar upp om det är någon forskare som jag märker att den här har publicerat mycket om det, så*

*kollar jag upp någon föreläsning med det och sen kollar jag var den jobbar och sen kollar jag på någon institution och sen går [jag] vidare... den här har jobbat med den i det projektet, vem är det? Okej, den har jobbat med det... sen kollar jag på lite avdelningar, man kan hitta något bra kontor på SKL som jobbar med något väldigt specifikt. Okej, den personen har jobbat med det tidigare och så kollar jag på LinkedIn... (D2).*

Citatet är som sagt omfattande, men det ger onekligen en detaljerad bild av hur omvärldsbevakningen kan ta formen av ett slags upptäcktsfärd där den som är på jakt efter något inte riktigt vet var färden ska sluta. Sökandet kan dessutom inkludera en rad olika källor, som i det här fallet tittandet på föreläsningar – YouTube, kan man kanske förmoda – vidare till Google som i nästa steg kanske leder fram till en forskares webbsida och som därefter resulterar i ett besök på den professionella nätverkstjänsten LinkedIn. Med biblioteks- och informationsvetaren Marcia Bates (2002) kan den här typen av omvärldsbevakning beskrivas som ett slags direkt sökande (direct searching) medan det slags breda ”inhåvande” som exemplifierades i det förra citatet snarare kan benämnas som ett slags övervakande (monitoring). För att ytterligare dra nytta av Bates terminologi, så kan vi kanske benämna det slags omvärldsbevakning som de flesta vittnar om att de ägnar sig åt, det vill säga en relativt planlös, inte så systematisk, men kontinuerlig koll på läget genom bevakning av diverse källor och kanaler, som driven av *“a back-of-the-mind alertness for things that interest us”*, det vill säga ett slags latent uppmärksamhet på sånt som kan vara av intresse (Bates 2002, s. 5; jämför även med Pilerot & Lindberg, 2018).

Så här långt har främst uppmärksamats sådan omvärldsbevakning som deltagarna ägnar sig åt på egen hand. Det ska dock nämnas att ett avsevärt utrymme i det empiriska materialet även ägnas åt redogörelser för hur omvärldsbevakandet sker kollektivt. Det kan både handla om att man får tips av kollegor och om att man faktiskt har utarbetat en strategi som går ut på att fördela ansvaret för omvärldsbevakning:

*[Vi har] i vår arbetsgrupp, pratat lite om hur vi omvärldsbevakar och hur vi kan hjälpa varandra att omvärldsbevaka. Om jag har en kollega som redan har läst en rapport så kanske det räcker med att jag får den kunskapen [...] det har vi inte riktigt fått snurr på, men det är något som vi har pratat om hur vi tillsammans kan täcka ett bredare... täcka upp mer (D9).*

Utöver att vara ett exempel på den kollektiva strategi som just nämndes, så går det också genom det här citatet att konstatera att omvärldsbevakning i sig ibland utgör föremål för artikuleringsarbete, det vill säga något som man gemensamt anstränger sig för att koordinera, samordna och finna riktning för.

En avslutande iakttagelse kring omvärldsbevakandets var och hur tar fasta på en särskild aspekt kring just Facebooks roll i den här aktiviteten. Det är sedan tidigare känt att gränsen mellan arbete och fritid inom många yrken tenderar att bli allt vagare (se exempelvis Orlikowski, 2007), vilket inte minst hänger ihop med förändringar i den informationsteknologiska infrastrukturen. Ett exempel som ofta nämns är utbredningen av mobilt internet, som gör att människor exempelvis kan läsa sin e-post, svara i telefon och överhuvudtaget vara tillgängliga i ett arbetssammanhang även utanför ordinarie arbetstider (se till exempel Mullan & Wajcman, 2019). Det är enligt det här resonemanget, som man inte sällan hör, att arbetet tränger sig in i fritiden. Exempel på detta fenomen går även att finna i det empiriska materialet, i diskussionerna kring omvärldsbevakning, men då rör det sig kanske snarare om en omvänd rörelse, där det privata framträder i det professionella. Det är som

sagt särskilt bruket av Facebook som ligger till grund för det här resonemanget. Fler än en deltagare i studien vittnar om hur det tidigare privat användningsorienterade sociala mediet har ändrat karaktär:

*[J]ag har strukturerat om hela min Facebook så den är bara jobbfokuserad. Jag har bara sånt som dyker upp, **nästan**. Jag Facebookar väldigt mycket på jobbet, men det är **framför allt i jobbärenden**. Det gör jag, lyssnar på Podcast... läser utländska tidningar, allt möjligt (D2).*

Här handlar det alltså om det privata, personliga Facebook-kontot som deltagaren har ”strukturerat om” så att det bara uppehåller sig vid arbetsrelaterade frågor – ”nästan”. Ett liknande förhållningssätt till Facebook kommer, som sagt var, till uttryck genom fler utsagor i det empiriska materialet. Någon berättar exempelvis att ”*min omvärldsbevakning [sker till stor del] i mitt Facebook-flöde för jag har sett till att det har blivit som ganska mycket av ett jobbflöde*” (D6). Värt att notera här är alltså att de båda deltagarnas Facebook-flöden tycks ha blivit ett (digitalt) utrymme där det professionella och det privata blandas samman (även om det, åtminstone i det första exemplet, främst är det professionella som tar plats).

En betydelsefull del i omvärldsbevakningen, som så här långt inte har betonats särskilt mycket, handlar om möten och kontakter med andra människor. Det empiriska materialet vittnar framförallt om att kollegor på andra regionbibliotek och det som sker där är något som är föremål för bevakning; som någon uttrycker det, ”*[m]an kollar hur andra har gjort*” (D10). I materialet framkommer även – föga förvånande – att omvärldsbevakningen är nära relaterad till just det egna fack- eller ansvarsområdet, vilket också kan kopplas till hur kollektiv omvärldsbevakning, det vill säga det slags omvärldsbevakning som sker genom samtal med kollegor, tenderar att leta sig utanför den egna organisationens gränser:

*[D]et [är] ofta är ens kollegor i andra län som gör samma saker som... att vi förstår varandra bäst. Ens kollegor som är nära kanske inte riktigt... apropå att jobbet kan vara höjt i dunkel, så är det ofta så, tycker jag också att... det är de jag har som gör samma sak i de andra länen, vi förstår oss på varandra och vi har mycket kontakt också (D7).*

I citatet poängteras alltså att banden mellan anställda i olika regionala biblioteksverksamheter i det här avseendet, när det gäller omvärldsbevakningen och utvecklingen av fackkunskaper, kan vara tätare än med kollegorna på den egna arbetsplatsen. Att det överhuvudtaget nätverkas en hel del och att erfarenheter och kunskaper utbyts sinsemellan regionerna – att man ”*tittar lite [på] vad andra länsbibliotek gör*” (D1) – är ett framträdande stråk i det empiriska materialet:

*[V]i har väldigt bra kommunikation [...] mellan regionerna så man märker hur det går vågor i hur folk tänker... att man märker ungefär samma saker som... fenomen, de här inställningarna är vanliga och det här händer när man gör så, man märker att det är samma vågor som går i alla projekt fast på olika sätt och kanske på olika... i olika skalor beroende på hur stor region man har (D2).*

Den goda kommunikationen är naturligtvis eftersträvansvärd och positiv, men som deltagaren som kommer till uttryck i det här citatet antyder, så går det också att se drag av ett slags reproduktion. Att ”*folk är väldigt generösa med både material och tankar*” och att det är ”*väldigt kort väg till att säga, 'Hej... jag ser att ni har gjort det här eller ska göra det här, hur tänker ni? Hur gick det? Hur tänker du kring det? Vill du dela med dig?'*” (D4) – detta slags kollegiala utbyte över

regiongränserna kan möjligen ge fog för att se omvärldsbevakningen som ett slags bränsle för en reproduktiv kraft som genomsyrar arbetet generellt. Enligt det här resonemanget framstår omvärldsbevakning som något som ger stöd och trygghet genom att man därigenom kan identifiera frågor att arbeta med och metoder för att ägna sig åt dessa frågor. Genom att se vad andra gör kan man få ett slags bekräftelse på att det man själv gör verkar rimligt. Samtidigt finns det alltså en tendens att alla konsulenter gör ungefär samma saker.

Sammanfattningsvis kan konstateras att omvärldsbevakning utgör en mycket stor del av deltagarnas arbete. Den är inte bara ett förväntat inslag i arbetet för den som förmodas driva en verksamhet i en viss riktning och som därför måste känna det "landskap" som verksamheten utspelar sig i, utan den kan även ses som ett sätt att faktiskt ge form åt arbetet i stort.

## 5.6. Jobbformande i praktiken

Intresset i den här studien för den företeelse som här går under benämningen jobb-formande kommer sig av att det tidigt, i samband med intervjuerna, stod klart att deltagarna tycks ha goda möjligheter att själva utforma sina arbeten och de uppgifter de ägnar sig åt. Min strategi för att undersöka just den här aspekten av arbetet inkluderade huvudsakligen två inslag. Dels var jag noga med att under intervjuerna ta reda på varje deltagares utbildnings- och arbetsbakgrund och dels har jag ställt ett antal frågor som särskilt anknyter till sådant som har att göra med möjligheten att själv planera, lägga upp och utforma arbetet. Inspiration för just det här temat har till betydande del hämtats från den studie av Wrzesniewski och Dutton (2002) som presenterades i teorikapitlet. Detta ledde till att jag särskilt har frågat deltagarna om hur de uppfattar sina arbeten: som något man gör för brödfödan, som ett kall, eller som en del i en övergripande karriär (eller något annat). I linje med dessa frågor har jag under varje intervju också frågat om i vilken mån deltagarna uppfattar det som viktigt att ha kontroll över sitt arbete, att få möjlighet att arbeta tillsammans med andra (exempelvis kollegor, men även externa parter) samt om de uppfattar det som mer eller mindre viktigt att utveckla en professionell självbild och identitet som de trivs med.

Erfarenheter gjorda innan konsulentarbetet tycks ha en viss betydelse för intressefokus i arbetet, såtillvida att kunskaper och intressen som formats tidigare – genom utbildnings- och arbetslivserfarenhet – fortsätter att spela roll också för det arbete som bedrivs inom ramen för den regionala biblioteksverksamheten. Samtliga deltagare är utbildade inom ämnet biblioteks- och informationsvetenskap, men har även andra studieerfarenheter. Figur 1 ger en överblick av dessa andra ämnen. Att deltagarskaran ämnesmässigt är humanistiskt och samhällsvetenskapligt orienterad råder det ingen tvekan om. Det är också värt att notera att sju av tio deltagare har studerat litteraturvetenskap, vilket förklarar det ämnets framskjutna position i figuren.

Arbetslivserfarenheter tycks dock i högre utsträckning än tidigare studier bidra till att sätta sin prägel på hur konsumenten närmar sig sina arbetsuppgifter. Någon konstaterar exempelvis, med hänvisning till sitt tidigare arbete, att hen är "väldigt rotad i sakkunskaperna [...] det är sånt som jag har varit otroligt intresserad av, som jag [tidigare] har omvärldsbevaktat och där jag har jobbat [har] vi diskuterat det kontinuerligt" (D4). Ytterligare någon hänvisar till ett särskilt arbetssätt som hen är van vid från sin tidigare arbetsplats och reflekterar att "det är så man gör på jobbet, tänker jag. Det ligger mig nära" (D3).



Figur 1: "Ordmoln" som representerar deltagarnas studiebakgrund, exklusive de studier i biblioteks- och informationsvetenskap som samtliga deltagare har genomgått.

Genom tidigare studier av biblioteksarbete (exempelvis Pilerot & Hultgren, 2017) vet vi att ideologisk uppfattning kan ha en viss betydelse för hur man närmar sig sitt arbete. Även i föreliggande studie bjuds exempel på utsagor som går i den riktningen. Exempelvis då någon berättar att hen "har valt ett yrke som ligger i linje med mina personliga intressen för samhällsfrågor" (D9). En annan deltagare slår fast att "jag är mer passionerad i mitt jobb nu än vad jag var tidigare [i mitt förra arbete] och det är för att jag känner att [jag] är väldigt nära [mina] värderingar hela tiden" (D2). Ytterligare någon understryker att "jag får göra vad jag tycker är viktigt" (D3). Att sätten att närma sig och ta itu med arbetet varierar, vilket alltså bland annat kan relateras till olika erfarenheter och värderingar, medför föga överraskande att, som någon uttrycker det, "man antar olika perspektiv och har olika tolkningar av vad som är det viktigaste, och olika kunskap, så klart också" (D9). Att dessa skillnader i perspektiv och sätt att ta sig an uppgifter resulterar i ett utbrett artikuleringsarbete har redan konstaterats i ett tidigare resultatavsnitt, men det visar sig också genomgående i utsagor som vittnar om att man som konsulent har ett stort utrymme att själv forma sitt arbete. Det finns förvisso, till exempel, "möten som jag måste hålla i eller delta i, men utöver det så äger jag verkligen min tid" (D10), eller som någon annan snarlikt uttrycker det: "Det är mycket möten, men det finns också ... [...] man lägger upp sin dag helt och hållet utifrån vad man själv tänker och tycker och behöver. Handlingsutrymmet är jättestort, jättestort" (D3). I de här två citaten handlar det som synes om att man som konsulent visserligen har stort handlingsutrymme och goda möjligheter att sätta sin prägel på jobbet, men att man ändå måste inlemma sig i en övergripande organisation genom att exempelvis delta i möten. En annan ingång till jobb-formandet, som framskymtar i det empiriska materialet, och som särskilt anknyter till frågan om vem man är och till vilka erfarenheter man har med sig i bagaget, gör sig gällande i följande utsaga: "jag föreställer mig att det alltid är så, att man har en ram och sen fyller man den med... beroende på vem som kommer och gör det, så gör den personen jobbet så som den personen gör jobbet" (D3). Av det här citatet att döma är det alltså så att den som gör arbetet är oupplösligt förbunden med det arbete som görs. Träder någon annan in, blir också arbetet utfört på ett annat sätt.



Utifrån dessa iakttagelser, som visar på det omfattande handlings- och beslutsutrymmet, ter sig jobb-formandet närmast som en nödvändighet för deltagarna, eftersom arbetet är så väldigt öppet och i någon mening oklart, både när det gäller vad man faktiskt förväntas göra och hur. Friheten i att lägga upp arbetet efter eget huvud uppfattas i huvudsak som positiv och stimulerande, men en väsentlig aspekt av jobb-formandet är just balansgången mellan friheten att själv få sätta sin prägel på arbetet och, å andra sidan, den osäkerhet som följer av att man själv i hög utsträckning är den som styr arbetet. Flera deltagare är inne på det här spåret: *”om det blir för fritt [...] då kan man gå lite vilse också eller vara rädd för att man gör det kanske”* (D6). Ytterligare någon konstaterar att *”det finns något slags krav på mig själv att prestera i det, som kan vara jobbigt”* (D9). Det finns också de som ser jobbformandet som en risk på ett annat sätt, nämligen genom att det leder till ett slags *”stuprörsverksamheter”*, det vill säga att enskilda medarbetare i allt för hög utsträckning går sina egna vägar.

Med hänvisning till Wrzesniewski och Dutton (2002), som framhåller att jobbformande stimuleras i miljöer där det ömsesidiga beroendet sinsemellan arbetskamrater inte är stort, går det att konstatera att deltagarna i studien, som vi har sett, ger uttryck för att de har goda möjligheter att arbeta självständigt. Att arbetet skulle gå ut på att få ihop till brödfödan är det knappt någon som säger. Det handlar åtminstone inte enbart om det. Snarare framträder arbetet genom det empiriska materialet som ett slags kombination av kall eller karriärsutveckling. Att det skulle kunna beskrivas som ett kall hänger ihop med att uppfattningen är framträdande i materialet, att det rör sig om en aktivitet man uppfattar att man ägnar sig åt därför att man har ett genuint intresse av sina arbetsuppgifter. Därutöver betonar i stort sett samtliga deltagare att de söker situationer där man arbetar tillsammans med andra, exempelvis kollegor på samma arbetsplats eller på andra regionbibliotek.

Även om syftet med arbetet uppfattas som relativt klart – det finns ju formulerat i berättelsen om arbetet, i dokumenten som styr och reglerar verksamheten – tycks en inte obetydlig del av arbetstiden ägnas åt att fundera över sätten på vilka uppdraget kan genomföras och hur arbetet kan och bör formas.

Sammanfattningsvis framträder alltså tre spår i materialet kring jobbformande: 1) möjligheterna att själv forma sitt arbete är mycket stora, 2) baksidan av dessa möjligheter kommer till uttryck genom att en viss osäkerhet gör sig gällande kring huruvida man ägnar sig åt rätt arbetsuppgifter, 3) deltagarnas tidigare utbildnings- och arbetserfarenheter bidrar tydligt till att sätta sin prägel på inte bara *hur* arbetet genomförs utan också på *vad* man väljer att göra.

Det råder således ingen tvekan om att arbetet till stor del formas av deltagarnas erfarenheter, idéer och preferenser, men det går inte att bortse från andra aktörer i sammanhanget, vilket är en tråd jag nystar vidare längs i det nedanstående.

## **5.7. Centrala dokument och aktörer**

Om jobb-formande främst framträder som en aktivitet som utgår från de enskilda medarbetarna – även om den också kan sägas bedrivas på en kollegial nivå – så bör det ändå påpekas att även andra faktorer bidrar till att forma arbetet, exempelvis dokument (lagar, planer, riktlinjer etcetera) och andra aktörer i form av exempelvis organisationer och föreningar.

Det råder ingen tvekan om att bibliotekskonsulenternas arbete är nära förbundet med en uppsättning centrala dokument, vilka i betydande utsträckning bidrar till att styra, stödja och forma arbetet. Trots att det på ett individuellt plan varierar i vilken utsträckning man uppfattar sig vara styrd av, eller få stöd i, dessa dokument, så finns de i någon mening i samtliga deltagares synfält. Det handlar framförallt om bibliotekslagen, regionala kultur- och biblioteksplaner samt kommunala biblioteksplaner, men till dessa kan även läggas diverse konventioner, såsom FN:s konvention om barnets rättigheter och annan lagstiftning.

Här vill jag belysa denna dokumentflora utifrån två huvudsakliga perspektiv, dels som något som deltagarna uppfattar som – eller skulle vilja uppfatta som – ett stöd i arbetet och dels som något som man uppfattar att man måste navigera i och som man kanske rentav upplever att man i viss mån blir styrd av.

På ett teoretiskt plan är en övergripande idé här att dokument av olika slag kan ses som aktörer som lägger sig i genom att hindra eller möjliggöra verksamhet (se till exempel Pilerot, 2016). I den meningen väljer jag att se dokument som något som deltagarna i studien måste förhålla sig till. Även om det inte är detta perspektiv i sig jag har sökt efter i det empiriska materialet, så aktualiseras det när jag ser utsagor som att ”[Bibliotekslagen], den har jag levt med i flera år” (D10) och att olika dokument ”blir som glasögon man sätter på sig” (D3).

Dokumentet framträder även som ett slags förenad men mångfacetterad helhet genom de verksamhetsområden de beskriver (eller föreskriver) och där det ena krokarna i det andra, vilket visar sig i följande citat där deltagaren berättar om de dokument som gör sig gällande i verksamheten:

*Kulturplan för regionen och vi har en Biblioteksplan för den regionala biblioteksverksamheten och nästa steg ner blir Verksamhetsplan och bryter man ner den i en Aktivitetsplan årligen och plus alla policydokument [...] försöker man också ha med sig, både lagstiftning och policydokument så man hjälper också biblioteken till exempel vid konsultation att rikta blicken, okej, om vi tänker utifrån tillgänglighet på den här frågan, hur blir den då? Om vi tänker utifrån barnperspektiv, hur blir den då? Det blir som glasögon som man sätter på sig (D3).*

Enligt den tolkning jag gör utifrån idén om dokument som aktörer, ger citatet en uppfattning om hur dokumenten bidrar till att strukturera och understödja verksamheten, vilket reflekteras i att olika dokument anknyter till olika nivåer i verksamheten. Ett annat, kanske mer explicit sätt på vilket dokumentens understödjande kapacitet kommer till uttryck i det empiriska materialet, visar sig i följande utsagor. Någon berättar, exempelvis, att hen ”i flera presentationer har [...] använt paragrafer i Bibliotekslagen, ’så här står det faktiskt’, men också [för att] hålla rätt riktning i verksamheten” (D9). Av en annan, aningen mer drastisk, utsaga framgår det vidare att ”Bibliotekslagen tjar jag om hela tiden, men det är mest för att det är ett väldigt bra verktyg att slå i huvudet på folkbiblioteken så att de... när man möter skeptiker [...] så är det väldigt bra att citera lagen” (D2). Att som det sistnämnda citatet vittnar om använda lagen för att övertyga ”skeptiker” är ett sätt att använda lagen. Då framträder den främst som ett slags retoriskt redskap, men det går också i det empiriska materialet att se hur dokument används för att legitimera det egna arbetet, som i följande citat där deltagaren resonerar utifrån min intervjufråga om i vilken utsträckning bibliotekslagen är närvarande i arbetet och i sådana fall på vilka sätt:

*[V]arje månad i alla fall och även där som... att den [Bibliotekslagen]... i något sammanhang kan stödja mig på den och... det är så jag... det är skönt att något att stödja sig på, att veta att det här står i Kulturplanen, det här ska jag jobba med. Det här kan jag ägna... det här är en långsiktig grej som inte... ifrågasätts eller, inte för att jag tycker att bli ifrågasatt, men det är*

*skönt att ha sådana... att det finns formulerat och beslutat att det här har politikerna bestämt att det... det är fastslaget (D7).*

I relation till tidigare resonemang om riktningsskapande genom artikuleringsarbete, framträder i det här citatet att dokument av olika slag på ett bekräftande sätt kan bidra till att legitimera och skapa riktning i arbetet. Arbetet framträder genom dokumenten som något som ”inte ifrågasätts”. Samtidigt kan floran av dokument även utgöra något av ett svårmanövrerbart element i arbetet, vilket framgår när deltagaren som kom till tals i föregående citat fortsätter sitt resonemang:

*[D]et kan vara lite snårigt att både ha Bibliotekslagen, regional biblioteksplan, kulturplan, vi har Kulturrådets handlingsplan för läs- och litteraturfrämjande... det finns bibliotekens behov, författarnas behov och så ska man själv också orientera sig i det här och skapa sig en egen uppfattning och gärna också ha egna idéer, så det är ett ganska intrikat pussel att lägga. Många delar att ta hänsyn till som... för att kunna... få ut en verksamhet ur... att uppnå olika saker och genomföra olika saker så måste man ha de här olika delarna att... man får förhålla sig till ett antal olika... saker som finns från olika håll (D7).*

Utöver att exemplifiera hur dokument, som konsulenterna förmodas ta i beaktande i sitt arbete, kan utgöra ett ”intrikat pussel att lägga”, så framskymlar också det faktum att den regionala biblioteksverksamheten utgör en del i en större helhet befolkad av en rad andra aktörer, som bidrar till att forma deltagarnas arbete, exempelvis Föreningen för regional biblioteksverksamhet, Kungliga biblioteket (i synnerhet arbetet med den nationella biblioteksstrategin) och Svensk biblioteks förening.

Sammanfattningsvis kan konstateras att deltagarnas verksamhet genomsyras av allehanda dokument, men även andra aktörer, som kräver uppmärksamhet. Lagar, konventioner, planer och riktlinjer fungerar både som stöd och struktur för arbetet och som intrikata konstellationer som, ibland med möda, måste navigeras. Mödosamt är det i synnerhet då intressen som uttrycks genom dokumenten inte är fullt ut förenliga.

\* \* \*

Det är med utgångspunkt i de resultat som här har presenterats som jag i det nedanstående diskussionskapitlet kommer att besvara studiens forskningsfrågor, men sammanfattningsvis kan här konstateras att arbetet är mångfacetterat och inte sällan framstår som aningen diffust till sin karaktär, vilket är en följd av att det är möjligt att genomföra på en lång rad olika sätt. Dessutom äger arbetet i hög utsträckning rum i ett sammanhang som är påtagligt föränderligt till sin karaktär. Den snabba förändringstakten beror på att den regionala biblioteksverksamheten, för att fungera ändamålsenligt, måste ta hänsyn till och vara följsam mot inte bara kommunerna i regionen utan även det nationella biblioteks fältet i stort. Konsulenterna har således mycket att bevaka och följa upp, vilket inte minst visar sig i det kontinuerliga behovet av att omvärldsbevaka och hålla sig uppdaterad.

## 6. Diskussion och slutsatser

I det här kapitlet besvaras till att börja med forskningsfrågorna. Därefter sätts studiens kunskapsbidrag i relation till tidigare arbeten kring regional biblioteksverksamhet, varefter förslag till fortsatt forskning presenteras.

### 6.1. Forskningsfrågorna besvarade

I och med resultatredovisningen har forskningsfrågorna berörts men inte besvarats på ett samlat sätt. I det följande återges därför svaren på frågorna i ett mer koncentrerat format.

Vi kan således, med hänvisning till studiens resultat och i relation till den första forskningsfrågan, konstatera att arbetet för en medarbetare på ett regionbibliotek utgörs av ett komplext system av i tid och rum mer eller mindre koordinerade aktiviteter där möten (av många olika slag), läsning, omvärldsbevakning, skrivande, kunskapsorganisation, rapportering och allehanda praktiska bestyr utgör centrala beståndsdelar. Genom att med teorins hjälp betrakta arbetet såsom förlagt till ett kontinuum beläget mellan polerna för- och bakgrund respektive synligt och osynligt, framträder att en betydande del av dessa sammanflätade komponenter är förlagd till bakgrunden och i det närmaste osynlig. Samtidigt framgår av studiens resultat att det arbete som är förlagt till bakgrunden, och som för en utomstående kan te sig osynligt, utgör en väsentlig del i konsulenternas verksamhet.

I svaret på forskningsfrågan om vilka väsentliga kompetenser som krävs för att utträtta arbetet betonas en kombination av tre huvudsakliga inslag. För det första rör det sig om att besitta väsentliga *sakkunskaper*, vilket i det här fallet handlar om att vara förtrogen med biblioteksfältet och uppdaterad inom ramen för det egna fackområdet, att vara införstådd med uppdraget så som det beskrivs i en uppsättning centrala dokument samt att vara kapabel att styra över, strukturera och på ett ändamålsenligt sätt förfoga över sin egen arbetstid. För det andra handlar det om att ha en *pedagogisk förmåga*, vilket i resultatredovisningen framträder som att kunna närma sig en konkret fråga för att, som ett slags handledare, ställa frågor som får dem som lyssnar att själva tänka vidare kring frågan. Den tredje komponenten i detta kunskapskomplex utgörs av att vara en *god kommunikatör*, något som i det här sammanhanget inbegriper förmågan att lyssna på och identifiera behov hos de aktörer man arbetar gentemot, för att därefter kommunikativt omsätta detta i konsultativ verksamhet.

När det gäller forskningsfrågan om vad som bidrar till att strukturera och forma arbetet, så rör det sig i varierande delar om en kombination av yrkeserfarenheter, studiebakgrunder, ideologiska preferenser och intressen samt centrala dokument (lag, planer, m.m.) och externa aktörer – allt statt i en ständigt pågående bearbetning och förhandling i ljuset av samhällsutvecklingen, inte minst såsom den framträder genom omvärldsbevakningen. Omvärldsbevakningen utgör i sig ett intressant uppslag när det gäller frågan om vad som bidrar till att strukturera och forma arbetet. Resultaten visar att omvärldsbevakningen, utöver att bidra till att strukturera arbetet, även tenderar att utgöra ett slags reproducerande kraft, som genomsyrar regional biblioteksutveckling i Sverige. Denna iakttagelse är särskilt intressant mot bakgrund av att det på många ställen påpekas (se till exempel Regional biblioteksverksamhet, 2019, s. 16) att det är viktigt att verksamheten är anpassad utifrån lokala förutsättningar och behov.

Det korta svaret på frågan om i vilken utsträckning den enskilde medarbetaren kan forma sitt arbete med avseende till innehåll och genomförande är: i mycket stor utsträckning. Kring denna fråga och följdfrågan om vad jobbformandet innebär för arbetet och medarbetaren, framträder i

själva verket tre stråk i det empiriska materialet. För det första är, som redan konstaterats, möjligheterna att själv forma arbetet mycket goda. Det innebär bland annat att det finns förutsättningar för att anpassa arbetet efter lokala förhållanden. Friheten att själv utforma arbetet medför emellertid, för det andra, även en viss osäkerhet kring huruvida man ägnar sig åt rätt arbetsuppgifter. Sådillvida är möjligheten att forma arbetet både av godo och av ondo. Det är positivt för att det ger medarbetaren en känsla av frihet som torde vara gynnsam för kreativitet och innovation, men det kan också vara negativt då osäkerhet infinner sig kring huruvida man är på rätt spår i arbetet. Det tredje stråket som träder fram i frågan om jobbformande anknyter till deltagarnas tidigare utbildnings- och arbetserfarenheter, vilka tydligt bidrar till att sätta sin prägel på inte bara *hur* arbetet genomförs utan också på *vad* man väljer att göra.

## 6.2. Studiens kunskapsbidrag

Föreliggande studie anknyter till en tradition inom biblioteks- och informationsvetenskapen där fokus riktas mot människors interaktion med information i olika sammanhang och kontexter. I regel uppehåller sig dessa användarstudier vid den övergripande frågan om hur människor söker och använder information, men traditionen inkluderar även studier, likt den här, som särskilt är inriktade mot aktiviteter inom informationsförmedlande inrättningar och organisationer, såsom bibliotek av olika slag. Fokus i den här studien omfattar i själva verket både ett intresse för bibliotekskonsulenternas arbete i stort och för deras sätt att i arbetet hålla sig à jour. Därvidlag bidrar studien med nya kunskaper dels till litteraturen om bibliotekariers arbete (jämför med exempelvis Schreiber & Elbeshausen, 2006; Hansson & Wisselgren, 2018) och dels till litteraturen om bibliotekariers informationssökning (exempelvis Lindberg, 2015; Pilerot & Lindberg, 2018).

Med hjälp av teori och begrepp från den arbetssociologiska litteraturen (exempelvis Smith, 2003; Star & Strauss, 1999; Strauss, 1985, 1988) erbjuder studien en detaljerad bild av bibliotekskonsulenternas arbete som går djupare än, och bortom, den legitimerande och ofta föreskrivande *berättelsen om arbetet*, såsom denna framträder i exempelvis bibliotekslag, kultur- och biblioteksplaner, men även genom tidigare rapporter där fokus främst har legat på finansieringsformer och hur regionalt biblioteksarbete organiseras i relation till den så kallade kultursamverkansmodellen (se exempelvis Kulturarbetare eller byråkrat, 2018; Regional biblioteksverksamhet, 2019).

Tidigare studier av regional biblioteksverksamhet framhåller att skillnaderna mellan bibliotekskonsulenternas arbetssätt i olika regioner har ökat eftersom varje region har sina speciella förutsättningar (se till exempel Kulturarbetare eller byråkrat, 2018). Att så bör vara fallet framgår även av SKL:s rapport från 2019, vilken slår fast att ”såväl bibliotekslagstiftning som kultursamverkansmodell utgår från att verksamheten ska kunna se olika ut, att den ska utformas efter lokala och regionala förutsättningar och behov” (Regional biblioteksverksamhet, 2019, s. 17). Utifrån föreliggande studies närgångna porträtt av konsulenternas arbete framträder emellertid en annan bild, enligt vilken det utbredda nätverkandet mellan olika regioners bibliotekskonsulenter och den allestädes närvarande omvärldsbevakningen kan ses som bidragande till ett slags distribuerad reproduktion av inte bara arbetssätt, utan även av vilka övergripande frågor den regionala biblioteksverksamheten väljer att arbeta med.

Syftet med föreliggande studie är att bidra med fördjupad kunskap om det arbete som bedrivs inom ramen för regional biblioteksverksamhet för att därigenom skapa en klarare bild av verksamhetens riktning, utmaningar och möjligheter. Beträffande den riktning i arbetet, som på ett övergripande plan kan slås fast utifrån det empiriska materialet och studiens resultat, så

bekräftar studien de iakttagelser som gjorts i tidigare rapporter (till exempel Kulturarbetare eller byråkrat, 2018; Regional biblioteksverksamhet, 2019), nämligen att arbetet i regional biblioteksverksamhet i allt högre utsträckning än tidigare är av strategisk snarare än operativ karaktär. Även på ett mer konkret och verksamhetsnära plan visar studien att en stor del av de enskilda konsulenternas arbete just handlar om att söka riktning i arbetet, vilket är en aktivitet som i resultatredovisningen beskrivs med det teoretiska begreppet artikuleringsarbete, det vill säga det som i teoriavsnittet beskrevs som ett slags finlir i det tysta som bidrar till att modifiera arbetet, jämka samman olika erfarenheter och synsätt och parera det oförutsedda (Star & Strauss, 1999, s. 10).

De utmaningar som framträder genom analysen av det empiriska materialet anknyter framförallt till den fria roll konsulenterna har. Som framgår av resultaten kan studiens deltagare i stor utsträckning själva utforma sitt arbete. Det har tidigare framhållits att samtidigt som denna frihet uppfattas som positiv utgör den också en källa till viss osäkerhet kring vad arbetet bör fokusera på, vilket i sin tur går att relatera till det omfattande artikuleringsarbete eller riktningssökande som genomsyrar arbetet. I mer kortfattade ordalag ger resultaten vid handen att en stor utmaning i arbetet är att bedöma och skaffa sig visshet kring huruvida man ägnar sig åt rätt saker i arbetet, men det är också här en stor möjlighet visar sig, nämligen genom det utrymme som erbjuds att utforska och pröva idéer och uppslag.

### **6.3. Fortsatt forskning**

Studien som presenteras i den här rapporten bygger på ett relativt begränsat empiriskt material, samtidigt som syftet har varit brett formulerat med siktet inställt på ett så rörligt och omfattande mål som deltagarnas arbete. Genom ambitionen att beskriva och analysera ett brett och dynamiskt forskningsobjekt har särskilda aspekter av det som undersökts visat sig pocka på extra uppmärksamhet.

Jag vill särskilt lyfta två potentiellt fruktbara uppslag för fortsatt forskning. Ett sådant inslag är den utbredda aktivitet som i rapporten har kommit att gå under benämningen omvärldsbevakning. I synnerhet de loggböcker som ett urval studiedeltagare har fört ger tydligt vid handen att omvärldsbevakning är en omfattande och tidskrävande aktivitet av stor betydelse för hur arbetet genomförs. Det är också en aktivitet som till synes kan bedrivas på en lång rad olika sätt och som dessutom tycks vara behäftad med vissa föreställningar om hur den ska eller bör bedrivas. Under intervjuerna framträder sålunda, i anslutning till resonemang om omvärldsbevakning, inte sällan en normativ dimension, som exempelvis kan handla om att den enskilde konsumenten uppfattar sig vara mer eller mindre bra på att bevaka sin omvärld. Om omvärldsbevakningen bedrivs på ungefär samma sätt i de olika regionala biblioteksverksamheterna, såtillvida att det är samma fenomen som registreras, samma rapporter och flöden som beaktas och följs upp, så kan den, vilket framgår i resultatredovisningen, även bidra till att underhålla en reproduktiv kraft som genomsyrar konsulenternas arbete. Också denna iakttagelse gör att omvärldsbevakningen förtjänar uppmärksamhet i framtida studier.

Genom studiens resultat framträder en bild av arbetet, där vi bland annat kan se att de enskilda medarbetarna har stor frihet att själva bestämma och utforma sina arbetsuppgifter och där en avsevärd del av arbetstiden går åt till att söka och hitta riktning i arbetet, det så kallade artikuleringsarbetet. Mot bakgrund av den här bilden ter det sig rimligt att särskilt rikta blicken mot ledarskapet, att ställa frågan om vilka konsekvenser detta – att arbetet bedrivs och fungerar

på det här sättet – har för den som har uppgiften att vara chef för och leda och utveckla regional biblioteksverksamhet.

## Referenser

Bates, M. (2002). Toward an integrated model of information seeking and searching. *New Review of Information Behaviour Research*, 3, s. 1–16.

Bibliotekslag. (2013). *Bibliotekslag*. Stockholm 18. April 2013. Hämtad den 30 oktober från: [http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/bibliotekslag-2013801\\_sfs-2013-801](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/bibliotekslag-2013801_sfs-2013-801)

Bourdieu, P. (1977 [1973]). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unifying view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), s. 40-57.

Fichtelius, E., Persson, C. & Enarson, E. (2019). *Demokratins skattkammare: förslag till en nationell biblioteksstrategi*. [Stockholm]: Kungliga biblioteket, Nationell biblioteksstrategi.

Hampson, I. & Junor, A. (2005). Invisible work, invisible skills: interactive customer service as articulation work. *New Technology. Work and Employment*, 20(2), s. 166-181.

Hansson, J. & Wisselgren, P. (red.) (2018). *Bibliotekarier i teori och praktik: utbildningsperspektiv på en unik profession*. [Lund]: BTJ förlag.

Kultur i Väst (2016). *Regional biblioteksplan 2016-2019*. Hämtad den 30 oktober 2019 från: [https://www.kulturivast.se/sites/default/files/biblioteksplanen\\_0.pdf](https://www.kulturivast.se/sites/default/files/biblioteksplanen_0.pdf)

Kulturarbetare eller byråkrat (2018). Myndigheten för kulturanalys. Hämtad den 30 oktober 2019 från: <https://kulturanalys.se/wp-content/uploads/2018/10/kulturarbetare-eller-byrakrat-webb.pdf>

Kungliga biblioteket (2019). *Omställningen till ett öppet tillgängligt vetenskapligt publiceringssystem: slutrapport av Kungliga bibliotekets utredningsarbete för öppen tillgång till vetenskapliga publikationer*. [Stockholm]: Kungliga biblioteket.

Lindberg, J. (2015). *Att bli bibliotekarie: informationssökning och yrkesidentiteter hos B&I-studenter och nyanställda högskolebibliotekarier*. Diss. Borås : Högskolan i Borås, 2015. Borås.

Mullan, K. & Wajcman, J. (2019). Have mobile devices changed working patterns in the 21<sup>st</sup> century? A time-diary analysis of work extension in the UK. *Work, Employment and Society*, 33(1), s. 3-20.

Nolin, J. (2008). *In search of a new theory of professions*. Borås: Högskolan i Borås.

Orlikowski, W. (2007). Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), s. 1435-1448.

Pilerot, O. (2016). The ruling relation of evidence-based practice: The case of documentary governance in a social welfare service. *Information Research*. 21(1)

Pilerot, O. & Hultgren, F. (2017). *Folkbibliotekens arbete för och med nyanlända: slutrapport*. Uppsala: Länsbibliotek Uppsala ; Landstinget Dalarna.



- Pilerot, O. & Lindberg, J. (2018). Inside the library: Academic librarians' knowing in practice. *Journal of Librarianship and Information Science*, 50(3), s. 254-263.
- Region Norrbotten (2018). *Regional biblioteksplan 2018–2021*. Hämtad den 30 oktober 2019 från: [https://www.norrbotten.se/publika/ku/nblb/regional-biblioteksplan-2018-2021\\_webb-utan-tomma-sidor\\_02.pdf](https://www.norrbotten.se/publika/ku/nblb/regional-biblioteksplan-2018-2021_webb-utan-tomma-sidor_02.pdf)
- Region Skåne (2017). *Regional biblioteksplan 2017-2020*. Hämtad den 30 oktober 2019 från: <https://tinyurl.com/y32lspoe>
- Region Östergötland (2019). *Regional biblioteksplan för Östergötland 2020-2023, Remissversion*. Hämtad den 30 oktober 2019 från: <http://regionbibliotekostergotland.se/wp-content/uploads/2019/04/biblioteksplan-2020-2023-orig-ny.pdf>
- Regional biblioteksverksamhet: En del av det regionala uppdraget och som stöd för kommunerna (2019). Sveriges kommuner och landsting. Hämtad den 30 oktober 2019 från: <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-713-8.pdf>
- Regional biblioteksverksamhet 2012-2013: Länsbibliotek, Regionbibliotek (2013). Kungliga biblioteket. Hämtad den 30 oktober 2019 från: [https://www.kb.se/Dokument/Rapport\\_Regional\\_biblioteksverksamhet.pdf](https://www.kb.se/Dokument/Rapport_Regional_biblioteksverksamhet.pdf)
- Schreiber, T. & Elbeshausen, H. (red.) (2006). *Bibliotekarerna: en profession i et felt af viden, kommunikation og teknologi*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Seldén, L. & Sjölin, M. (2003). Kunskap, kompetens och utbildning: ett bibliotekariedilemma under 100 år. *Svensk biblioteksforskning*, 14(4), s. 19-67. Hämtad den 30 oktober 2019 från: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-2271>
- Smith, D.E. (2003). Making sense of what people do: A sociological perspective. *Journal of Occupational Science*, 10(1), s. 61-64.
- Star, S.L. & Strauss, A. (1999). Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. *Computer Supported Cooperative Work*, 8, s. 9–30.
- Strauss, A. (1985). Work and the division of labor. *The Sociological Quarterly*, 26, s. 1–19.
- Strauss, A. (1988): The articulation of project work: An organizational process. *The Sociological Quarterly*, 29 s. 163–178.
- Suchman, L. (1996). Supporting articulation work. Ingår i: Kling, R. (Red.) *Computerization and Controversy: Value Conflicts and Social Choices* (s. 407-423), London: Academic Press.
- Thomas, B. (2016). *Den osynliga handen: regionbiblioteken i modellen*. Svensk Biblioteksförning. Hämtad den 30 oktober 2019 från: <https://www.biblioteksfor.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2017/01/den-osynliga-handen-webb-utskrift.pdf>

# Appendix 1 – Intervjuguide

## Intervjuguide

Kan du kort berätta om din utbildnings- och yrkesbakgrund?

Har du med dig i bagaget någon särskild ”fackkunskap (eller något särskilt intresse)”, som du har fortsatt att odla eller omhulda på det nuvarande jobbet?

Uppfattar du att du har satt din egna särskilda prägel eller profil på det jobb du utför?

I vilken mån har utbildningsbakgrunden betydelse för den ”profil” eller karaktär som du ger ditt arbete (när du tänker på det, genomför det, och talar om det)?

Vilka arbetsuppgifter betraktar du som centrala i ditt jobb?

Tror du att din uppfattning kring detta skiljer sig från dina medarbetares uppfattningar?

Vad uppfattar du som viktigt att kunna i ditt jobb; vad behöver du vara bra på?

Hur har denna kunskap (och dessa arbetsuppgifter) kommit att betraktas som just viktiga och centrala?

Vad är det som spelar roll för, eller avgör att du ägnar dig åt det du ägnar sig åt på jobbet?

Finns det några särskilda anvisningar, riktlinjer, instruktioner eller styrdokument som du uppfattar som viktiga för vad du, närmare bestämt, ägnar dig åt på jobbet?

Hur ser beslutsvägarna ut på din arbetsplats för vad som prioriteras när det gäller den dagliga verksamheten men också diverse projekt eller tidsbegränsade arbetsinsatser?

I vilken mån uppfattar du att det omgivande samhället – typ ”bibliotekssverige” – bidrar till att sätta eller åtminstone forma ”agendan” för ditt och arbetsplatsens arbete?

I vilken mån uppfattar du att du själva har möjlighet att forma ditt arbete och bestämma riktningen för det?

Har du friheten att jobba från andra platser, typ hemifrån?

Apropå det projekt som vi nu sätter igång, vilka förhoppningar (och möjligen farhågor) hyser du kring det?

Vad hoppas de få ut av projektet?

*Några stora avrundande frågor:*

Är det något speciellt som du särskilt tänker på som spännande eller utmanande?

Hur uppfattar du ditt arbete?

Som något du gör för att du behöver pengar?

Som ett karriärsteg?

Som ett kall?

Något annat?

Är det viktigt för dig att känna att du har kontroll över de arbetsuppgifter du jobbar med?

Upplever du att det här med att ha en positiv självbild i jobbet är viktigt för dig?

Tycker du att det är viktigt att jobba i grupp, tillsammans med dina kollegor och andra parter?

Är det något jag inte har frågat som du tycker att jag borde ha frågat om?

## Appendix 2 – Loggboksstruktur

### Frågor att skriftligt fundera över i en veckolig ”logg”

Vad har jag i stora drag ägnat mig åt under den gångna veckan?

Skrivit (i sådana fall vad?)

Läst (i sådana fall vad och för vilket syfte?)

Möte(n) (i sådana fall med vilka och vad handlade mötet/na om?)

Varit på resande fot (i sådana fall var och i vilket syfte?)

Planerat (i sådana fall: hur gick det till? Vad gjorde du närmare bestämt?)

Sökt upp kollegor med frågor (i sådana fall vem och i vilket ärende?)

Blivit uppsökt av kollegor med frågor (i sådana fall vem och i vilket ärende?)

Sökt utmaningar (i sådana fall vilka och hur?) (Alternativt formulerad fråga: har jag gjort något eller har det hänt något i jobbet som jag har uppfattat som svårt eller utmanande (i sådana fall: ”damp det ner” på mig eller sökte jag mig till utmaningen?))

Undvikit eller skjutit upp arbete (i sådana fall vad och hur undvek du att göra uppgifterna?)

Vad har varit roliga arbetsuppgifter?

Vad har varit tråkiga arbetsuppgifter?

Vad har varit överraskande i jobbet den här veckan?

Något annat som du vill nämna?