



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Folkbibliotekets förändring i det digitala samhället

**Relevanta faktorer att ta hänsyn till vid skapandet
av en IS/IT-strategi för bibliotek**

The libraries change in the digital society

**Relevant factors to be taken into account when creating an IS/IT strategy
for public libraries**

**LINN JALAKAS
ANNA JANSSON**

Kandidatuppsats i informatik

Rapport nr. 2015:042

TACK!

Vi vill rikta ett stort tack till vår fantastiska handledare Dina Koutsikouri som har väglett oss på den här resan och vi kan varmt rekommendera henne som handledare till framtida studenter. Vi vill framföra ett enormt tack till alla våra informanter, utan er skulle det inte blivit någon uppsats, det har varit mycket intressant att få höra om biblioteken och framtiden. Vi vill även rikta ett tack till alla lärare på institutionen som har varit hjälpsamma och svarat på våra frågor när vi påbörjade arbetet förra hösten. I tillägg till detta måste vi tacka den glada personalen på café Norra Älvstranden som har närt oss med kaffe och frukostmacka varje dag under studien.

1. ABSTRAKT

Samhällets digitalisering har inneburit att alltfler organisationer har börjat fokusera på att ta fram strategiska handlingsplaner för verksamhetens IS/IT-utveckling. Inom offentliga sektorn, särskilt bibliotek märks denna utveckling särskilt tydligt. Alltfler kommuner har inlett ett aktivt strategiskt arbete för att biblioteken ska hänga med i den tekniska utvecklingen. Syftet med uppsatsen är att identifiera de faktorer som är relevanta att ta hänsyn till för att skapa en användbar IS/IT-strategi inom ramen för kommunala folkbibliotek. Genom en explorativ intervjustudie med bibliotekarier, forskare samt andra experter inom samhällets digitalisering har studien utmynnat i sex områden, nämligen: bibliotekens identitet, makt, kompetens, digitala klyftan, teknikens påverkan på biblioteket och engagemang. Sammanfattningsvis är våra slutsatser att biblioteken måste vara överens om grundidén med verksamheten, det är viktigt att förankra IS/IT-strategin i verksamheten och i den övergripande strategin för organisationen men det är även viktigt att engagera medarbetarna i strategiarbetet.

Nyckelord: Bibliotek, Digitalisering, Informationsteknologi, IS/IT-strategi, Offentlig sektor

2.ABSTRACT

Digitalization of society has meant that an increasing number of organizations have begun to focus on developing strategic action plans to improve their information systems/information technology (IS/IT) development. This tendency is noticeable in the public sector and especially so within libraries. An increasing number of municipalities have initiated an active strategic work plan for libraries to keep up with technological developments. The purpose of this paper is to identify the factors that are relevant to take into account in order to form a usable IS/IT strategy in the context of municipal public libraries. Through an exploratory interview study with librarians, researchers and other experts in the field of digitization of society the study has resulted in six subjects, namely: the identity of libraries, power, competence, the digital gap, the technology's impact on library and engagement. In conclusion, our findings show that libraries must agree on the overall IS/IT vision of the organization. Furthermore, it is of great importance to anchor the IS/IT strategy across the organization as well as making it fit in the overall strategy. Nonetheless, involving the employees in policy-making is just as essential.

The report is written in Swedish.

Keywords: Digitalization, Information Technology, IS/IT strategy, Libraries, Public sector

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Introduktion	6
1.1 Problemområde	7
1.2 Syfte och frågeställning.....	8
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Studiens disposition.....	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Bibliotek.....	9
2.2 Digitalisering.....	10
2.3 Digitaliseringen av samhället och biblioteket	10
2.4 IS/IT-strategi.....	13
3. Metod	15
3.1 Genomförande.....	15
3.2 Datainsamling	15
3.3 Intervjuguide.....	16
3.4 Analysmetod.....	17
3.5 Källkritik.....	17
3.6 Etik.....	18
4. Resultatanalys	19
4.1 Bibliotekens identitet	19
4.2 Makt	20
4.3 Kompetens - Teknisk nyfikenhet hos personalen, drivna ledare och en strategisk medvetenhet	21
4.4 Digitala klyftan.....	23
4.5 Strategiskt användande av teknik	24
4.6 Engagemang.....	25
5. Diskussion.....	27
6. Slutsats	30
6.1 Förslag till vidare forskning.....	31
7. Litteraturförteckning.....	32
8. Bilaga 1	34
9. Bilaga 2	36

1. INTRODUKTION

Biblioteken som institution genomgår idag stora förändringar. Bredband med hög hastighet, surfplattor, smarta telefoner, netbooks – allt detta påverkar hur människor tar till sig media och information. Digitaliseringen påverkar därmed i stor grad bibliotekens verksamhet, och inte minst, deras roll i samhället. Fysiska böcker har varit grundpelare i all biblioteksverksamhet, men i takt med att e-låneböcker har ökat har utlåningen av pappersböcker minskat (Kungliga Biblioteket, 2014).

Att biblioteken är en viktig samhällsinstitution framgår tydligt i den svenska bibliotekslagen där det fastställs att varje kommun 'skall ha ett folkbibliotek' (Bibliotekslag SFS 2013:801). Dessutom fastställer lagen att "*folkbiblioteken ska verka för att öka kunskapen om hur informationsteknik kan användas för kunskapshämtning, lärande och delaktighet i kulturlivet*" (ibid). För att vara en hållbar verksamhet i det digitaliserade samhället måste dock biblioteken även anamma nya sätt att arbeta såväl som ny teknik. I detta ingår även att följa med medborgarnas nya vanor och beteenden. En rapport från Post- och telestyrelsen (2013) angav att drygt 90 % av svenskarna har tillgång till internet i hemmet och ännu fler använder internet dagligen. Med intåget av surfplattorna och utvecklingen av trådlösa nätverk har vårt sätt att interagera med medier förändrats radikalt. Från att ha haft en dator med långsamt modem kopplat till telefonlinjen och dessutom, en dator per hushåll, till att de flesta individer har var sin liten dator i fickan. En forskare menar att internet blir kunskapssamhällets arbetsplats och medium (Dahlbom 2007). Ett sätt som biblioteken stödjer den tekniska utvecklingen på är att det är möjligt att låna tekniska hjälpmedel för den som inte har tillgång till det.

Statistik visar att biblioteken är den samhällsinstitution som medborgarna har störst förtroende för, upp till 70 % har mycket eller ganska stort förtroende för biblioteken (Svensk biblioteks förening 2012). Det är därmed en utmaning för biblioteken att få politikerna att inse vikten av att vidareutveckla biblioteken och vilka positiva effekter detta kan resultera i (ibid). Bibliotekslagen fastställer att alla kommuner måste ha en biblioteksplan (SFS 2013:801). Kommunerna försöker leva upp till detta men kvaliteten på innehållet varierar, eftersom det har upplevts som otydligt vad den ska innehålla (Kungliga biblioteket 2013). Det innebär att det kan vara en komplex process att ta fram en målbild för biblioteken.

I rapporten "*Bibliotek i nationens tjänst*", utgiven av Kairos Future (Kempe, Wennerström & Olsson, 2014), uppmärksammar författarna ett antal aspekter som är särskilt viktiga vid skapandet av en framtidsstrategi. De menar att de förändringar och trender som framkommer i samhällsarenan formar förutsättningarna för biblioteken. Till exempel iakttas att samtidigt som det är lättare än någonsin att producera och dela information, är det svårare att få folk att ta till sig information eftersom utbudet är enormt; en s.k. *information overload*. Vidare belyser de att analysprocesser i sökmotorerna blir allt mer sofistikerade, vilket leder till att det blir lättare att hitta texter av hög kvalitet.

Ytterligare en aspekt som lyfts fram i Kairos Future rapporten och som berör bibliotekens utveckling är att snabbt utveckla en förmåga att hantera olika medieformer. Som en följd av globaliseringen och multinationella företags monopol på marknader är det viktigt att biblioteken har kontroll över sin egen tekniska infrastruktur. För att uppnå detta kan samarbeten över landsgränserna komma att bli nödvändiga. Det som framkommer i forskningen är att Sverige ligger efter de övriga nordiska länderna beträffande väl fungerande nationell strategi för biblioteken. Med andra ord, svenska bibliotek är i behov av ledning och strategi inför de förändringar som samhället står inför som ett resultat av samhällets digitalisering (Kempe, Wennerström & Olsson 2014).

Bibliotek har en lång historia (Pedersén, Sanner, Wikander & Helmersson u.å.) och har utvecklats från att vara endast privata bibliotek och forskningsbibliotek - stängda för allmänheten, till offentliga organisationer som ska främja läsning och folkbildning (Bibliotekslag SFS 2013:801). Den brännande frågan är därmed: Vilken roll kommer biblioteken att ha om 20 år? Forskning visar att digitaliseringen av samhället går mycket snabbare idag och ny teknik riskerar att bli inaktuell efter bara något år (Dahlbom 2007). Tidigare i historien har tekniska innovationer återanvänts och vidhållits över flera århundraden (Pettersson, 2015)¹. Med alla de tekniska möjligheter som utvecklas idag ändras hela tiden förutsättningarna för såväl organisationer som individer. Den tekniska utvecklingen kan vara svår att hantera och det finns många faktorer som både kan stödja och stävja en offentlig verksamhet i denna förändrande omvärld. Ett steg på vägen för att hantera de förändringar som ny teknik innebär är en tydlig satsning genom att utveckla informationssystem/informationsteknik-strategier (IS/IT-strategier).

1.1 PROBLEMMOMRÅDE

Som vi påpekat tidigare har få förändringar haft så stor inverkan på biblioteken som digitaliseringen. Det behövs strategiska verktyg för att stödja biblioteken, på såväl regional som nationell nivå. Parallellt med detta måste biblioteken förhålla sig till sitt grundsyfte som är att främja läsandet och vara en demokratisk plats dit alla medborgare ska kunna vända sig. En problematik i detta är att biblioteken måste säkerställa att personalen kan erbjuda den hjälp som besökarna behöver och/eller efterfrågar. Med andra ord står det klart att framtidens bibliotek kommer att behöva en annan form av kompetens än vad som tidigare krävts. Det här betonar vikten av att biblioteken behöver arbeta mer strategiskt med sina handlingsplaner för hur man ska utveckla verksamheten i takt med teknikutvecklingen och medborgarnas förväntningar. Det finns forskning som visar på att det finns utveckling av nationella strategier (Kungliga biblioteket, 2015). Inom informatikområdet finns det i dagsläget begränsat antal studier om IS/IT-strategi inom offentlig sektor, än mindre inom bibliotek, vilket tydliggör behovet av den här typen av studie.

En faktor som "oroat" biblioteksvärlden har också varit utlåningsstatistiken av all typ av media-utlåning (Tornbrant 2015; Göteborgs Stad Kultur 2014). Statistiken visar att Göteborgs stadsbibliotek har minskat mediautlånen från 1,2 miljoner 2011 till cirka 838 tkr 2014, detta inkluderar alla typer av media såsom böcker, e-böcker, ljudböcker, CD-skivor och DVD-skivor. (Göteborg Stad Kultur 2014). En annan typ av förändring är hur besökarna använder biblioteken idag jämfört med tidigare. Förr kom besökarna till biblioteken för att låna böcker och söka information, bibliotekarierna hade en unik expertis inom litteratursökning (Bergström 2010). Det finns en problematik i att expertisen inte används i samma utsträckning som tidigare utan istället söker användarna själva information med internet som verktyg. Utmaningen idag är att biblioteken måste ha en tydlig bild av vilken funktion verksamheten fyller, dess roll i samhället och ha en aktiv målbild av verksamheten (Biblioteksplan 2.0). Om man inte har tydlig uppfattning om detta, blir utvecklandet av en

¹ Pettersson, Lennart; lärare och forskare vid Institution för tillämpad IT, Göteborgs universitet. 2015. 'Från fingrar och tår till smartphones': dator- eller beräkningshjälpmedlens historia, föreläsning 18 februari.

användbar IS/IT-strategi ett mycket svårt uppdrag och en expedition som inte leder någonstans.

1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med vår studie är att undersöka vilka faktorer som beslutsfattare bör ta hänsyn till i arbetet med att förbereda folkbiblioteken för de förväntningar som samhällets digitalisering har skapat. Målet är att identifiera faktorer som bör beaktas för att kunna skapa en användbar, det vill säga en strategi som går att implementera, IS/IT-strategi för folkbibliotek. Utifrån det här syftet har vi formulerat följande frågeställning:

“Vilka faktorer är viktiga att beakta för att kunna skapa en IS/IT-strategi för bibliotek?”

Frågan är inte bara av intresse för oss i akademiskt syfte, utan förhoppningsvis också för kommuner som värnar om bibliotekens roll i ett alltmer digitaliserat samhälle. Studien bidrar till att uppmärksamma IT-strategier på att anlägga ett verksamhetsnära perspektiv i arbetet med att utforma framtidens IS/IT strategier. Med uppsatsen hoppas vi också kunna fylla ut forskningen för IS/IT-strategi i offentlig sektor. Dessutom kompletterar studien den litteratur som relaterar till bibliotekens framtid genom att betona vikten av ett holistiskt IT-perspektiv.

1.3 AVGRÄNSNINGAR

Studien fokuserar på kommunala folkbibliotek. Ytterligare en avgränsning är att i studiens empiri innefattas folkbibliotek inom Göteborgs kommun, med undantag för ett universitetsbibliotek. Avgränsningen avser kommunala folkbibliotek, men det finns andra typer av bibliotek: skolbibliotek, regional biblioteksverksamhet, lånecentraler och övrigt offentligt finansierad biblioteksverksamhet, så som till exempel sjukhusbibliotek. Genom att begränsa urvalet till folkbibliotek blev studien mer fokuserad och inte i lika stor grad påverkad av den organisatoriska och institutionella kontexten. Hade studien till exempel innefattat skolbibliotek hade skolans syfte och uppdrag påverkat strategiarbetet. Anledningen till att vi valde att inkludera universitetsbiblioteket i studien var att vi fick möjlighet att intervjua en av de anställda bibliotekarierna med särskild erfarenhet av informationsteknologins intåg i biblioteksvärlden.

1.4 STUDIENS DISPOSITION

Uppsatsen inleds med den teoretiska referensramen för studien där begreppsdefinitioner och relaterad litteratur presenteras. Därefter beskrivs metodval, datainsamling, analysmetod samt källkritik, och redogörelse av etiska reflektioner. I efterföljande resultatdel presenterar vi de sex områden som analysen mynnat ut i och dessa områden i samband med teorin visade på ett antal mönster som upprepade sig. Ur dessa mönster framkom faktorer som bör beaktas i skapandet av en användbar IS/IT-strategi. Avslutningsvis diskuterar vi resultaten i ljuset av existerande litteratur och egna reflektioner samt lägger fram våra slutsatser och förslag på framtida studier.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Det här kapitlet tar upp den litteratur och forskning som vi bedömt som viktig för att förstå området IS/IT-strategi men också studiens kontext som är bibliotek.

Det finns en hel uppsjö av litteratur kring IS/IT-strategi med fokus på företagsmiljön, men mycket lite kring offentlig/kommunal verksamhet. Teorin belyser biblioteken och dess förändring genom digitaliseringen i samhället men även innebörden av IS/IT-strategi.

2.1 BIBLIOTEK

Bibliotekslagen (Bibliotekslag SFS 2013:801) fastställer att alla kommuner ska ha en biblioteksplan, men eftersom bibliotekslagen är en ramlag framgår det inte lika tydligt vad som specifikt ska ingå i biblioteksplanen. Kungliga biblioteket (KB) i samarbete med de regionala biblioteksverksamheterna uppfattade ett behov av att tydliggöra vad som gäller i den nya bibliotekslagen som trädde i kraft 2014 (Bibliotekslag SFS 2013:801). I sammanfattningen, *"Biblioteksplan 2.0"*, framgår det att syftet inte är att likrikta biblioteksplanerna utan att stödja de som utformar planerna och visar på förslag på innehåll i biblioteksplanerna som är kopplat till bibliotekslagen. Litteraturen visar även att alla biblioteksplaner bör vara uppföljningsbara och kopplade till bibliotekslagen (Kungliga biblioteket, 2013).

"Allmänhetens bild av vad biblioteket ska göra och bidra med i samhället i framtiden är däremot otydlig, i många fall ogenomtänkt och kanske till och med dåligt förankrad i det samhälle vi ser växa fram. [...] Det saknas idag en samsyn kring vad som är möjligt och vad som är önskvärt för biblioteken i framtiden." (Kempe, Wennerström & Olsson, 2014, s. 5)

Det finns en medvetenhet om att bibliotekens roll förändras i samhället i och med den digitaliserade tidsåldern (Maceviciute, Wilson, Lalloo & Lindh, 2009). Det finns även en medvetenhet kring att om biblioteken ska kunna överleva måste relationen mellan biblioteken, utbildning och lärande bli tydligare och sammankopplat med tjänsteutveckling (ibid). Forskning visar på att inom de närmaste 3-5 åren bör kommande forskning angående biblioteken ta upp faktorer som påverkar den strategiska utvecklingen samt den skiftande roll biblioteken fått i dess omvärld (ibid). Ett exempel på att biblioteksvärlden har tagit till sig denna slutsats kan ses i rapporten skriven på uppdrag av den ideella organisationen, Svensk biblioteks förening (Kempe, Wennerström & Olsson, 2014). Framtiden kan däremot vara svår att förutspå och enligt Bergström (2010) står biblioteken inför en ny era. Biblioteken genomgår strukturförändringar och måste anpassa sig till det redan förändrande samhället (ibid). Bergström (ibid) tar upp begreppet *Bibliotek 2.0* som han skriver är omdiskuterat angående vad det specifikt innebär, men han beskriver att det handlar delvis om användningen och utvecklingen av sociala medier, alltså utvecklad kommunikation mellan biblioteket och användarna, och att bibliotekarien kan använda sig av sociala medier i en bibliotekskontext. Casey & Savistinuk (2007) beskriver bibliotek 2.0 på följande sätt: *"Bibliotek 2.0 är en modell för fortsatt och målmedveten förändring, Bibliotek 2.0 stärker biblioteksanvändarna genom deltagande, användardrivna tjänster och genom att implementera dessa första två element så försöker bibliotek 2.0 förbättra servicen gentemot nuvarande biblioteksanvändare, samtidigt som man försöker nå ut till potentiella användare."* (Casey & Savistinuk, 2007, s. 5). Det pågår därmed en förändringsprocess i biblioteken. Weick & Quinn (1999) delar upp förändring i två kategorier, episodisk och kontinuerlig. Episodisk förändring beskrivs som episoder, osammanhängande och oregelbundna händelser. Kontinuerlig förändring beskrivs som kontinuerliga, utvecklande och stegvis ökande händelser. Vilken typ av förändring som framkommer beror på från

vilket perspektiv observatören ser. Tittar observatören från ett långt perspektiv så kan förändring ses som episodisk, sporadisk, oregelbunden med små tillfällen av revolutionerande förändring. Om observatören däremot ser ifrån ett nära perspektiv kan denne urskilja förändringen som kontinuerliga anpassningar och justeringar (Weick & Quinn, 1999). Casey & Savastinuk (2007) menar att förändring är en primär komponent i Bibliotek 2.0, biblioteket *måste* vara öppet för förändring för att kunna överleva i en nära framtid. Vidare menar de att det är klokt av biblioteken att anta nya teknologier, men då utan att man går till överdrift i anskaffandet (ibid). De benämner överdriften som *”tekniklust”* och innebär i stort sett att man skaffar teknologi som man därefter inte vet hur man ska använda produktivt eller effektivt i verksamheten och man har orealistiska förväntningar om vad tekniken kan ge för effekter. Däremot, skriver de, integrerar man teknologin på rätt vis så kan teknologin bidra till att man når målet för Bibliotek 2.0 och att man ska kunna ge bättre service och möta användarnas behov. De skriver att exempel på hur man kan möta användarna kan vara genom bloggar, wikis (exempel Wikipedia), podcasting och sociala nätverk. Casey & Savastinuk (2007) skriver att internet antagligen har varit den huvudsakliga katalysatorn till förändringen som affärsvärlden upplevt sedan sent 90-tal och att biblioteken inte kan ignorera den enorma effekt teknologin har haft på sig och sina besökare.

2.2 DIGITALISERING

Nationalencyklopedin beskriver digitalisering som *”omvandling av analoga data till digitala signaler”*. Brynjolfsson & McAfee (2014) redogör för att en av de största utvecklingarna i människans historia är den industriella utvecklingen och menar att det räcker med att titta på befolkningsstatistiken vilken fullständigt exploderade för 200-300 år sedan i samband med ångmaskinens utveckling. Genom den tekniska utvecklingen ökade möjligheterna för skapande och produktion något enormt, maskinerna kunde göra vad kroppen inte orkade. På samma sätt som den industriella revolutionen förstärkte människans fysiska förmåga förstärker digitaliseringen människans mentala förmåga att hantera och bearbeta information. I likhet med elektricitetens utveckling kommer tekniken i sig inte vara framträdande, snarare kommer de möjligheter som tekniken erbjuder framträda (Andersson & Rainie 2014). Andersson & Rainie (ibid) spår att tekniken med tidens gång kommer att bli nästintill osynlig och syftar då framförallt på en ny global, nätverkande värld bestående av uppkopplade ting eller *’the internet of things’*. Inom informatikämnet har det skrivits om den snabbt föränderliga omvärlden som organisationer måste förhålla sig till (Frey & Osborne, 2013). Henfridsson & Bygstad (2013) beskriver utvecklingen från fristående system till mer sammankopplade system med termen *digital infrastruktur*. Författarna har undersökt mekanismerna bakom den digitala infrastrukturen och menar att det är viktigt för ledare och personer som arbetar inom IT att förstå vilka drivkrafter som ligger bakom den digitala infrastrukturen (ibid). I och med omfattningen av utvecklingen av *”analoga data till digitala signaler”* som beskrivs ovan är digitalisering således viktig att förstå för ledare i organisationer.

2.3 DIGITALISERINGEN AV SAMHÄLLET OCH BIBLIOTEKET

Det råder en konsensus att tekniken förändrar samhället (Dahlbom, 2007; Brynjolfsson & McAfee, 2014) men även sättet människor beter sig på (Prensky, 2001). Brynjolfsson & McAfee (2014) menar att mänskligheten i takt med den tekniska utvecklingen stiger in i nästa fas som de kallar *’the second machine age’*. De menar att digitaliseringen förbättrar den fysiska världen. Digitaliseringen öppnar upp för möjligheter att bryta ned förlegade maktstrukturer genom nätverkande och samverkan (Dahlbom, 2007). Men i samband med

detta medför digitaliseringen även stora utmaningar som måste kunna hanteras (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Digitaliseringen har medfört så stora förändringar att det har förändrat sättet folk tänker på och att det har skett ett generationsskifte vilket det inte finns någon återvändo från (Prensky, 2001). Förändringen döps enligt två generationer: *digital natives (DN)* och *digital immigrants (DI)* (ibid). Dessa begrepp beskriver ett generationsskifte där unga föds in i en relation till tekniken medan äldre har fått invandra i det digitaliserade landskapet. Författaren till begreppen menar att den här diskrepansen i "*språken*" (beteendena) är den största utmaningen som utbildningar möter idag och att det är nödvändigt att finna metodiker där studenterna får vara vägvisarna (i den utbildningskontext författaren skriver i) och att den äldre generationen får anpassa sig (Prensky, 2001).

För att förstå hur organisationer kan påverkas av digitalisering och förändring studerades rapporten "*Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance*" som tar upp ämnet motstånd i organisationer och beskriver en vårdorganisation som blir uppköpt av en större medicinsk organisation vilket möter motstånd. I artikeln framkommer vikten av att analysera och göras uppmärksam på det rutinmässiga motståndet, ett vardagligt motstånd som i jämförelse med protester och demonstrationer är en form av mindre gester men som kan skapa svårigheter att genomföra förändringar (Prasad & Prasad 2000). I kontexten av organisation (bibliotek) och förändring (digitalisering) bidrar ovan nämnd rapport till en bättre förståelse för hur digitaliseringen kan visa på olika former av bemötande i bibliotekverksamheten.

Overby, Bharadwaj & Sambmurthy (2006) beskriver i sin artikel om ramverket *enterprise agility*, det vill säga att IT spelar en viktig roll när det gäller att stärka ett företags benägenhet att både upptäcka men också att agera på förändringar i omvärlden. Hur hanteras digitaliseringen i offentlig sektor? På Digitaliseringskommissionens hemsida går det att läsa: "*Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter*" (Digitaliseringskommissionen 2015b). I slutet av 2011 beslutade den sittande regeringen en strategi för IT-politiken i Sverige '*It i människans tjänst – en digital agenda för Sverige*'. Därmed tillsattes en kommitté, Digitaliseringskommissionen, vars uppdrag är att främja och visa på möjligheterna med digitalisering i samhället (Näringsdepartementet 2012). Digitaliseringskommissionen lade fram en avsiktsförklaring vilken innebär att frivilliga parter som signerat förklaringen delar digitaliseringskommissionens mål att göra Sverige till en framgångsrik IT-nation samt att de har för avsikt att anta en digital agenda. Vid en analys i oktober 2014 hade ungefär en fjärdedel av 21 län antagit en digital agenda och många län "*har inte formulerat eller genomfört konkreta insatser kopplade till agendan*" (Digitaliseringskommissionen 2015a, s. 64). Detta visar på att hanteringen av digitaliseringen är i gång men ännu är målet inte nått. En av de län som antagit en regional digital agenda var Norrbottens län, där Länsstyrelsen Norrbotten (u.å.) beskrev den digitala utvecklingen som nödvändig för deras region i och med att många av länets skolor, tjänster och arbetsplatser har långa avstånd till varandra. Dahlbom (2007) beskriver samhällets utveckling i samband med tekniken. För att förutspå hur samhället förändras av ny teknik: "*[...] måste vi förstå de mer grundläggande processer som styr samhällsutvecklingen och bestämmer hur tekniken kommer till användning.*" (Dahlbom 2007, s. 14). Det är således viktigt att förstå de bakomliggande faktorerna som påverkar tekniken. Dahlbom spår ett samhälle där administrationen automatiseras och rutintjänster läggs på nätet vilket gör myndighetstjänster mer mobila, den här typen av förändringar innebär en "*revolution inom offentlig sektor*" (Dahlbom, 2007, s. 110). Dahlbom trycker på att det är viktigt att Sverige aktivt tar tag i att styra samhällsutvecklingen. Vidare tar litteraturen upp hur biblioteken hanterar utvecklingen på ett strategiskt plan.

Tidigare nämnda rapport från Kairos Future, *"Bibliotek i nationens tjänst"*, har inget specifikt syfte i att utreda teknikens påverkan för biblioteken men ämnet är genomgående i rapporten vilket visar på att digitaliseringen har en stor effekt även i biblioteksvärlden (Kempe, Wennerström & Olsson, 2014). Under perioden för uppsatsskrivandet publicerade Kungliga biblioteket (2015) ett förslag för en nationell samverkansstruktur, detta är ett tecken på att biblioteken visar på vikten av nationell styrning och samverkan. I förslaget framkommer det att det finns önsknings om att arbeta mer strategiskt och ha en ökad samverkan jämfört med dagens situation. Det råder en konsensus kring frågan om behovet av en nationell strategi för biblioteken eftersom såväl Kempe, Wennerström & Olsson (2014) som KB (2015) menar att det är nästa nödvändiga steg i bibliotekens utveckling. Följande två citat belyser ovanstående fakta och visar på bibliotekens arbete för en strategisk samverkan samt teknisk infrastruktur.

"Ett prioriterat område på KB är att arbeta med en nationell infrastruktur för de offentligt finansierade biblioteken. I sina utvecklingsinsatser förespråkar KB en öppenhet och delandekultur i tjänster och teknik. Den tekniska infrastruktur som KB utvecklar bygger på öppna data för långsiktig hållbarhet. Målet är att tillsammans arbeta för gemensamma och flexibla lösningar som svarar upp mot de behov som användarna av systemen och tjänsterna har och som ger användarna fri tillgång till information." (Kungliga biblioteket, 2015, s. 13)

"KB ska också, enligt instruktionen, verka för utveckling och samordning av digitala tjänster och system inom biblioteksväsendet. En grupp kommer att inrättas för att hantera dessa frågor. Nuvarande grupp för digitalisering har dock främst fungerat som en referensgrupp till Digisam och därför måste ett större omtag och prioritering ske." (Kungliga biblioteket, 2015, s. 16)

Dahlbom skriver *"bitar kan distribueras så mycket billigare än atomer."* (Dahlbom, 2007, s. 14), detta påstående kan i mångt och mycket vara sant men bibliotekens fall visar en annan historia. E-böckerna har blivit en kostsam historia. Metadata framkommer som ett viktigt område i förslaget från KB (2015), man menar att metadata utgör byggstenarna för bibliotekens digitala tjänster och system till den grad att det finns ett behov av en dedicerad grupp för att hantera den typen av frågor. Kairos Future lyfter att i biblioteksarenan tycks monopol bli allt vanligare, där de menar att förlagen *"utnyttjar sin särställning, höjer priserna och kostnaderna för biblioteken blir ohanterliga."* (Kempe, Wennerström & Olsson, 2014, s. 25) och låser in biblioteken i egna tekniska lösningar. Författarna menar att det är en nödvändighet för biblioteken att biblioteken kontrollerar sin egen tekniska infrastruktur, detta kan leda till att biblioteket får en bredare roll som bland annat innefattar rollen som publicist och förlag.

Frey & Osborne (2013) konstaterar i sin forskning att den ökade digitaliseringen i samhället högst sannolikt kommer att leda till att en större andel av anställdas arbetsuppgifter kommer att bli automatiserade. Till följd av en allt snabbare utveckling av avancerad teknik drar de slutsatsen att upp till 47 % av jobben på den amerikanska arbetsmarknaden kan komma att automatiseras inom 20 år. Till följd av deras studie publicerades en likartad svensk rapport från Stiftelsen för strategisk forskning året därpå. Fölsters rapport (2014) uppmärksammades mycket i svenska medier då den rapporterar att 53 % av de anställda i dagens svenska samhälle skulle kunna ersättas av nya dator- eller robotsystem under de kommande 20 åren. En av effekterna blir att en stor del av de arbeten med lägre utbildningskrav kan komma att ersättas. Kategorin 'biblioteksassistenter m.fl.' ligger på en fjärde plats över yrken som sannolikt kommer att ersättas av datorer under de kommande 20 åren. Rapporten visar på att det är 96,6% sannolikhet att biblioteksassistenter kan komma att ersättas i verksamheten.

2.4 IS/IT-STRATEGI

IS/IT-strategi är ett begrepp som är omdiskuterat (Henfridsson & Lind, 2013). Enligt Ward & Peppards (2002) definition är IS/IT-strategin en strategi som är sammansatt av två delar, en IS-del och en IT-del.

I Nationalencyklopedin anges att IS är system som behandlar, dvs. insamlar, bearbetar, lagrar och distribuerar information. Med IT menas specifikt teknologin såsom hårdvara, mjukvara och telekommunikationsnätverk (Ward & Peppard 2002). Enligt Nationalencyklopedin är en strategi eller strategisk styrning en långsiktig styrning av ett företag eller en organisation. Mintzberg (1994) skriver att processen att utveckla en strategi bör fånga information från en rad olika källor; såväl personalens erfarenheter (personliga och mellan arbetskolligor i organisationen) som marknadsundersökningar så att ledningen kan sammanställa kunskapen och skapa en vision angående vilken riktning verksamheten borde styras.

Ward & Peppard definierar IS-strategier på följande sätt:

“IS-strategier beskriver vad organisationen har för krav och kräver för information och system som ska stödja den övergripande strategin för organisationen” (Ward & Peppard, 2002, s.44).

I likhet med detta skriver Magoula & Pessi att IS-strategi definieras som: *“den direktiva plan som skall styra vad man skall göra med IT.”* (Magoula & Pessi, 1998, s. 225). I och med att IS har existerat långt innan IT kom är det inte nödvändigt med IT för en fungerande IS-strategi (Ward & Peppard, 2002). IS-strategier brukar i regel vara långsiktiga (Currie, 1995) men kan bestå av såväl avsiktliga som akuta handlingar (Henfridsson & Lind, 2013). Magoulas & Pessi (1998) menar att IS-strategin inte skall innehålla för mycket detaljer utan ska svara på tre kriterier: 1. Det måste finnas en överenskommelse för resursfördelningen, 2. Det måste finnas en överenskommelse för prioritering inom och mellan varje verksamhetsområde 3. Varje applikation och projekt är strategiskt motiverade. Den strategiska processen för att utveckla en IS-strategi innefattar: att säkerställa vilka behov organisationen har och riktningen för organisationen, en utvärdering av de befintliga system som organisationen besitter och vilka styrkor samt svagheter dessa innehar men även att redogöra för och söka framtida strategiska möjligheter inom IT (Magoulas & Pessi, 1998). Resultatet av den strategiska processen, menar de, blir således en lista av applikationer (informationssystem) och projekt som organisationen bör investera i och fördela resurser till (ibid).

IT-strategier däremot, fokuserar på själva tekniken, det vill säga vilken *typ* av teknik som ska användas, den fokuserar därmed inte på själva användandet. (Earl, 1989). Ward & Peppard (2002) understryker att: *“IT-strategier handlar om hur organisationens krav på information och system kommer att stödjas av teknik, huvudsakligen avser den IT-tillförseln.”* (Ward & Peppard, s. 44). Magoulas & Pessis (1998) definition av IT-strategi liknar Ward & Peppards förutom att de använder begreppet *“IT-arkitektur”* för att förklara hur IT-strategin formar hur IT stödjer verksamheten. Magoulas & Pessi listar fyra element som IT-arkitekturen består av, nämligen följande element: datorer, kommunikationsnätverk, datatillgången och applikationer. Cegielski & Rebman (2003) fokuserar däremot på att IT-strategier är väldigt komplext att utveckla på grund av att utvecklingen av teknologi går i en rasande takt. I dagsläget kan t.ex. en teknisk artefakt vara obsolet efter ett par månader.

Ward & Peppard menar på att eftersom det är svårt att urskilja gränserna mellan IS-strategi och IT-strategi är det mest praktiska att sammanställa dessa i ett begrepp, nämligen IS/IT-strategi. De skriver även att anledningen till att man kopplar samman IS-strategier och IT-

strategier är att man får fram den mest "ideala" applikationsportföljen, en rikare bild av vilka typer av fördelar man kommer att få och vilka förändringar som behöver genomföras för att nå maximala fördelar inom ramen för budgeten. Man behöver alltså båda komponenterna sammansatt med övriga strategier i verksamheten för att nå önskat resultat eller visionen (ibid). Enligt Magoulas & Pessis (1998) definition finns det tre former av IS/IT-strategier: *IS-strategi*, *IT-strategi* och *IT-managementstrategi*. IS-strategi är den plan som styr vad som ska göras med IT och vilka strategiska satsningar som bör göras inom IS/IT. IT-strategi i sin tur fokuserar på hur IT-arkitekturen ska stödja verksamheten. IT-managementstrategin har ett fokus på ansvarsförhållandet, alltså av vem och var IS/IT-verksamhet organiseras och beskriver organisering, kontroll och styrning av IS/IT-aktiviteter. IT-managementstrategi (IM-strategi) behandlar frågor om ledning och hur IS/IT-verksamhet bör styras och organiseras, denna del ligger utanför området för den här uppsatsen (ibid). Även Chan & Reich (2007) nämner tre olika typer av tillämpningar när det gäller IT-strategier. Dels är det IS/IT-strategin, men de nämner även utvändig och invändig anpassning och IT-strategi som sträcker sig ner till kunder och leverantörer. Även Henfridsson & Lind (2013) skriver om den senare typen och kallar detta för *emergent* eller framväxande strategi. IS/IT-strategi framkom som den enda utav dessa former av strategi som upplevdes vara av relevans för en offentlig verksamhet. Utvändig och invändig anpassning var mer anpassat för företagsvärlden.

3. METOD

I det här avsnittet beskriver vi studiens forskningsansats, metoder för datainsamling och analys samt olika aspekter som påverkat studiens genomförande och tillförlitlighet.

3.1 GENOMFÖRANDE

Studien bygger på en kvalitativ forskningsansats eftersom vi har haft som mål att skapa en djupare förståelse kring ett antal faktorer som är relevanta för att kunna åstadkomma en användbar IS/IT-strategi (Patel & Davidsson, 2011). Utifrån detta valde vi att genomföra en intervju-studie. Den teoretiska ramen är vald utifrån omfattande sökningar i akademiska databaser på universitetsbibliotek. För att säkerställa relevansen i litteraturen sökte vi liknande uppsatser som behandlade den offentliga sektorn och IS/IT-strategi och kunde urskilja mönster där vissa källor återkom. Detta tolkade vi som ett kännetecken på att litteraturen var av relevans, t.ex. *“Strategic planning for information systems”* av John Ward & Joe Peppard (2002). Vid studerandet av litteraturen inom området gjordes även vidareökningar för att fördjupa oss i ämnena. Till exempel studerades en rapport om bibliotekens budget i förhållande till budgeten för den aktuella kommunen (Statens Offentliga Utredningar, 2012). Litteraturen visade på en tendens som beskrev att minskad budget i biblioteksverksamheten ledde till minskat antal aktiviteter, för att se om det fanns samband undersökte vi detta genom att titta på de kommuners bibliotekshemsidor med störst, respektive minst budget per besökare. Denna undersökning visade att det fanns en korrelation i budget och utförande, insikten gav oss en bättre förståelse för hur budget påverkar bibliotekens verksamhet.

3.2 DATAINSAMLING

En metod som är vanlig inom strategi- och framtidsforskning och som har varit en stor inspiration i studien är delfi-metoden. I Nationalencyklopedin står att läsa att delfi-metoden har sitt ursprung i militärtekniska och strategiska problem i USA under 1960-talet. Delfi kommer från oraklet med samma namn och är en enkätmetod som genom en expertpanel vanligtvis används i syfte att undersöka framtidsvisioner. Med inspiration av denna metod beslutades att istället för enkätundersökningar göra semistrukturerade intervjuer. Genom att likt delfi-metoden använda oss av flera olika experter så fångades expertis upp från så många olika vinklar att relevansen inte kunde förbises.

I den här studien föll valet på semistrukturerade kvalitativa intervjuer då dessa lämnar utrymme för informantens tankar och reflektioner (Kvale, 1997). Jämfört med enkäter eller strukturerade intervjuer har semistrukturerade intervjuer mer *“[...] formen av ett samtal”*, vilket har stärkt datainsamlingen (Patel & Davidson 2011, s. 82). Semistrukturerade intervjuer tillåter dessutom forskarna att lämna intervjuguidens frågor och istället hålla sig till de olika temana i en ordning som känns naturlig för samtalet (Patel & Davidson 2011).

Beroende på var informanterna befann sig ägde intervjuerna rum antingen genom telefon, videosamtal eller i samma rum. Med informanternas tillåtelse spelades intervjuerna in med ljud för att säkerställa att vi uppfattade dem korrekt. En annan anledning till att intervjuerna spelades in var på grund av att kunna öka möjligheterna att föra ett avslappnat samtal och kunna ställa relevanta följdfrågor till informanten. Detta tillät oss att bli bättre på att lyssna och slippa föra kontinuerliga anteckningar över allt som sades (Repstad, 2007). Efter att intervjuerna genomförts transkriberades alla intervjuer som var mellan 30-

60 minuter långa. Intervjuerna transkriberades överlag någorlunda ordagrant och analyserades både under intervjuerna och transkriberingsprocessen men även efterhand.

Flera frågor i intervjuerna var ställda efter hermeneutisk inriktning, alltså förmågan att visa medkänsla till informanten (Patel & Davidsson 2011). Genom att ställa frågor utifrån informantens perspektiv, exempelvis: "*vad är din uppfattning om...*", "*Utifrån ditt perspektiv...*", kunde djupare förståelse nås för dennes arbetslivserfarenheter och uppfattningar. Genom att ställa både öppna och stängda frågor fick vi tillgång till svar som både gav informanterna utrymme att reflektera och svara utifrån egna funderingar men det gav även oss ett säkerställande att vi fick relevanta svar. Detta tillvägagångssätt bekräftas av Repstad (2007) som menar att forskarna bör försöka få informanterna att prata om det som *de* upplever är viktigt.

För att kunna få en så bred relevans som möjligt intervjuades nyckelpersoner inom tre valda områden: bibliotek, digitalisering/framtiden samt IS/IT-strategi. Informanterna bestod av: en professor i ekonomi, en IT-strateg, en framtidsforskare inom IT, en kommunpolitiker med bestämmanderätt skola och kultur, två biblioteksanställda, och en forskare från bibliotekshögskolan i Borås. Upplevelsen var att dessa olika perspektiv gav mycket värdefulla insikter att om någon av dessa perspektiv skulle tas bort skulle studien förlora ett ben att stå på.

Informanter - strategi/IT/framtid

1. **Framtidsexperten** - Professor och forskare inom framtidsområdet
2. **IT-strategen** - IT-strateg inom offentlig sektor
3. **Ekonomen** - Professor i ekonomi

Informanter - bibliotek

4. **Politikern** - Kommunpolitiker inom bestämmandeområdet skola och kultur
5. **Bibliotekarien** - Bibliotekarie på folkbibliotek med längre erfarenhet inom yrket
6. **Universitetsbibliotekarien** - Bibliotekarie på universitetsbibliotek med längre erfarenhet inom yrket
7. **Biblioteksforskaren** - Doktorand vid bibliotekshögskola som forskar på folkbibliotek.

En reflektion som vi har gjort i efterhand är att fördelningen mellan kön bland de intervjuade var två kvinnor och fem män. Utifrån ett feministiskt perspektiv hävdas att "*kön är av betydelse för att förstå alla sociala relationer, från uppfostran och familjen till arbetslivet och även vetenskapen*" (Patel & Davidson 2011, s.35). Könfördelningen kan ha haft en påverkan på resultatet men det var ingenting som styrde valet av intervjupersoner. Tillika kan vi inte svara på om det finns någon skillnad i svaren hos informanterna eller sättet intervjuerna har utförts på utifrån vilket kön de har eftersom det inte ligger inom ramen för den här studien, men vi anser att det är värt att stanna upp och reflektera över detta faktum.

3.3 INTERVJUGUIDE

Vi skapade två olika intervjuguides som reflekterade olika huvudfokus, dock med bibliotek som gemensam nämnare (se Bilaga 1 samt Bilaga 2). För att kunna få fram så mycket relevant information ifrån informanterna som möjligt ställdes frågor ifrån vald intervjuguide som riktade sig mer mot sagd informants expertområde. IT-strategen, ekonomen och framtidsforskaren fick samma intervjuguide framtaget för experter med

strategi- och IT-/digitaliseringskunskaper medan bibliotekarierna, kommunpolitikern och biblioteksforskaren fick en annan intervjuguide med frågor riktade för personer med kunskap om bibliotek.

De huvudteman som var fokus i intervjuerna var:

- **Bibliotek** (Bilaga 1)
- **IS/IT-strategi, digitalisering och framtid.** (Bilaga 2)

Vi använde oss av 'trattprincipen' när vi formulerade frågorna i respektive intervjuguide (Repstad 2007, s. 58) Det innebar att de inledande frågorna var av en mer öppen karaktär för att sedan bli mera fokuserade. Till exempel, vid intervjuerna ställdes först öppna frågor som rörde biblioteket som arbetsplats och bibliotekens förändring medan de specifika frågorna berörde förändringsbenägenhet inom bibliotek och utformning av IS/IT-strategi. Vid urvalet av frågor hade vi ett kritiskt förhållningssätt om dessa var relevanta, om detta verkligen kunde hjälpa oss att besvara vår frågeställning (Patel & Davidsson, 2011)

3.4 ANALYSMETOD

Tematisk analys är en välanvänd analysmetod som främst används inom psykologin (Braun & Clarke, 2006). Fördelarna med den här typen av analysmetod är att den är ett stöd för att skapa struktur i analysarbetet, vilket också har varit viktigt för att säkerställa studiens tillförlitlighet. Vi valde därför att använda oss av tematisk analys i vårt analysarbete. Processen byggde på att "*tematisera*" materialet och för att kunna göra detta följde vi i stora drag Braun & Clarks (ibid) analyssteg: 1) Först bekantade oss med datamaterialet genom att läsa igenom de transkriberade materialet flera gånger; 2) sedan formulerade vi deskriptiva koder som, 3) kategoriserades i olika teman; 4) och sist förfinande vi våra teman genom att försöka förstå deras förhållande till varandra. Själva analysarbetet var iterativt vilket var en viktig förutsättning för att kunna tolka materialet på ett sätt som verkligen fångade in övergripande mönster (men även skillnader i uppfattning). De teman som vi formulerade i början av processen var både omfattande eller vaga och genom att "*leka*" med de deskriptiva koderna kunde vi iterera fram mer fokuserade områden som bättre reflekterade datan (Braun & Clarke 2006). Utifrån de sex områdena samt litteraturen upprepades vissa mönster och framkom som mer relevanta vilket slutligen ledde till svaret på forskningsfrågan, det vill säga relevanta faktorer att beakta.

3.5 KÄLLKRITIK

En problematik som vi stötte på i litteratursökningen var att vi upptäckte att det var svårt att hitta uppdaterad litteratur om IS/IT-strategi i den offentliga sektorn, samt strategiarbete inom kontexten bibliotek. Till följd av detta har vi fått använda oss av källor som konsultrapporter (t.ex. Kairos Future, Stiftelsen för Strategisk Forskning). Vi är medvetna om att detta kan påverka uppsatsens tillförlitlighet men det bör tilläggas att vi varit noga med vilka typer av rapporter vi har inkluderat i studien. Till exempel har vi bara använt material som följt ett forskningsliknande arbetssätt med transparens i källor och metodik.

Vi har också försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt under själva intervju- och tolkningsprocessen för att undvika att vår egen uppfattning och förståelse av ämnet ska påverka studiens resultat och slutsatser.

3.6 ETIK

Vi har genomgående strävat efter att tillämpa god forskningssed, vilket betyder att vi så långt det varit möjligt försökt uppfylla kraven för information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Patel & Davidsson, 2014). Informationskravet hanterade vi genom att vid första kontakten med varje intervjuperson förklara syftet med vår studie, Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att vi informerade alla intervjupersoner om att intervjumaterialet är anonymt till den grad att endast deras yrkesroll benämns. Samtyckeskravet uppfylldes genom att vi vid varje intervju även de som genomfördes via Skype var noga med att få tillåtelse om att få spela in intervjun. Nyttjandekravet uppfylldes till viss del i och med att vi frågade om informanten ville delta i intervju och att resultatet skulle hamna i en examensuppsats, däremot brast vi i informationen genom att vi aldrig förklarade var examensarbetet skulle publiceras men i och med att vi förklarade var vi kom ifrån och vad syftet med intervjun var upplevde vi att detta var underförstått. Ingen utav informanterna sa heller någonting "*Off-the-record*" vilket tydligen kan hända ibland under intervjuer (Repstad, 2007). Flera av informanterna frågade om vi skulle kunna skicka uppsatsen när den var helt klar och detta är något som vi naturligtvis vill göra.

4. RESULTATANALYS

Analysen utmynnade i ett antal områden som kan beskrivas som viktiga att beakta vid utformandet av en IS/IT-strategi för folkbibliotek. Områdena omfattar:

- **Bibliotekens identitet**
- **Makt**
- **Kompetens**
- **Digitala klyftan**
- **Strategiskt användande av teknik**
- **Engagemang**

Vi beskriver vart och ett av dessa områden nedan samt illustrerar med relevanta citat från intervjuerna.

Intervjupersonerna använde termen IT-strategi och IS/IT-strategi. I teoridelen förklaras att detta inte har samma innebörd. Således, kan begreppet IT-strategi förekomma i resultatdelen medan resterande delen av rapporten beskriver IS/IT-strategi.

4.1 *BIBLIOTEKENS IDENTITET*

Analysen visar att intervjupersonerna var ense om att utvecklingen av en IS/IT-strategi bör reflektera bibliotekens roll. På så sätt kom det fram att dess identitet är en viktig utgångspunkt för att utveckla en lämplig IS/IT strategi. Området visade sig vara väldigt komplext i och med att varje informant hade en egen uppfattning om bibliotekets nuvarande och framtida verksamhet.

Frågan som bör styra strategiarbetet bör innefatta: Vad ska bibliotekens uppgift i samhället vara och vad har biblioteken som inte kan erbjudas någon annanstans? Varje dag kommer många för att besöka biblioteken och något som framkom var att det fanns en skillnad i uppfattningen om vilken publik som besökte biblioteken. Vissa informanter uppfattade att biblioteksbesökarna framför allt bestod av de resurssvaga, äldre eller folk från andra länder. Bibliotekarien däremot, beskrev variationen av besökare med att det var väldigt blandad publik på biblioteken.

Det framkom att i biblioteken arbetar man mer med utåtriktad verksamhet och man fördjupar sig inte i kunskap om litteratur på samma sätt som tidigare. Vissa informanter menar att låntagarna har en traditionell syn på bibliotekarier som bokförmedlare. I motsättning till detta framkommer det att idag fokuseras det mindre på litteratur och istället mer på information - bibliotekarierna blir mer generalister än specialister. Biblioteksforskaren menar att det finns en risk om man inte håller sig till sitt verksamhetsområde, kultur- och informationsförmedling.

Vad som framkom tydligt i alla intervjuer var att biblioteken står inför en förändring som innebär att biblioteken måste anpassa sig till en samhällsmiljö som är mera digital. En av bibliotekarierna beskriver att till skillnad från förr så kommer folk inte till biblioteken för att söka information längre, istället söker folk online. Vissa informanter menar på att det viktigaste vid utvecklandet av en IT-strategi är den grundläggande verksamhetsidén - vad är ett bibliotek? Biblioteksforskaren uttryckte att det finns en risk att bibliotekens roll blir "splittrad", "diffus" och att organisationen blir "otydlig", om biblioteken får många tjänster som inte tjänar bibliotekets huvudsakliga uppdrag. Folkbibliotekens uppdrag är att främja: demokrati, jämlikhet, likvärdighet, mångspråkighet, värdegrundsarbete och att kunna

erbjuda bra litteratur. Det framkommer tydligt bland informanterna att ett av de viktigaste uppdragen som biblioteken har är att främja läsning.

“Fundera ordentligt på hur framtidens bibliotek ser ut, när ni har en tydlig bild över det - då kan ni göra en strategi” (Framtidsexperten)

En annan aspekt som intervjupersonerna nämnde är att biblioteken har blivit och kommer att bli mer av en mötesplats dit folk kommer och möter andra människor, ibland personer de aldrig skulle ha mött i sitt vardagliga liv och därför är det viktigt att kunna skapa ett bibliotek som inbjuder till möten. Med teknikens hjälp skulle detta också kunna utvecklas till den livliga mötesplatsen. IT-strategen säger att detta är något man måste arbeta mer med på biblioteken. I intervjuerna uppstår oundvikligen frågor om bibliotekets kvarvarande och i frågan om varför det är viktigt att det fysiska biblioteket finns kvar menar flera att mötesplatsen är en viktig funktion till varför de fysiska biblioteken ska finnas kvar. Bibliotekarien tycker även att det är en demokratisk rättighet med de fysiska biblioteken. Universitetsbibliotekarien menar att något som är unikt med biblioteken är:

“Anledning till att ha kvar fysiska bibliotek: det är ett sätt att mötas seriöst kring kunskap, som är oöverträffat.” (Universitetsbibliotekarien)

Bibliotekens verksamhet är det som drar besökare till biblioteket. Något som framkommer är dock att en utmaning för biblioteken är att statistik visar att besökare till det fysiska biblioteket minskar från år till år. En utveckling för att motverka detta är att biblioteket visar att biblioteket innehåller mer än böcker och att verksamheten inte slutar bara för att väggarna gör det. Med hjälp av tekniska möjligheter såsom sociala medier kan biblioteken öka antalet besökare och få ut information till fler personer angående vad biblioteken erbjuder för intressanta tjänster och händelser. Bibliotekarien berättade att detta är något man arbetar med på biblioteken idag.

“Utvecklingen går mot att man jobbar mer med utåtriktad verksamhet än tidigare. Försöker nå kommunens invånare så att de ser att det finns mer på bibliotek än bara en bok.” (Bibliotekarien)

4.2 MAKT

En faktor som många informanter har tagit upp som har medfört stora förändringar för biblioteken är intåget av e-böcker. Denna förändring innebär nya avtal, nya regleringar och relationer mellan biblioteken och förlagen. Något som är en utmaning enligt kommunpolitikern är att tidsmässigt anpassa (tajma) övergången mellan det fysiska till det digitala. I analysen framkommer förlagens makt över biblioteken. Genom stränga regleringar i avtalen skapas stora utmaningar för biblioteken i och med kostnaderna för böcker, både fysiska och digitala. Den här problematiken är en stor utmaning för den som skapar IS/IT-strategi för biblioteken idag. Det är svårt att beräkna och uppskatta antalet utlån och medförande kostnader i och med den pågående förändringen i omvärlden och framför allt i låntagarnas beteende. En informant hade en vag uppfattning om att en fysisk bok kostar runt ett par kronor. I samband med detta menar informanten att fysiska exemplar inte är särskilt hållbara och uppskattar att de håller för 3-4 utlån. E-böcker däremot är hållbara men är en stor kostnad för biblioteken att köpa in säger bibliotekarierna och biblioteksforskaren. Bibliotekarien säger även att i nuvarande avtal bekostas biblioteket för varje lån av en e-bok, informanterna uppskattar kostnaden till cirka 20 kronor per utlånad e-bok. Det betyder att om en låntagare lånar en e-bok och inte hinner eller glömmer att läsa ut boken och gör ett omlån kostar det totalt 40 kronor. Följden av detta har blivit att biblioteken har blivit tvungna att införa gränser på hur många

e-bokslån per vecka varje låntagare är berättigad att göra. I dagsläget är denna begränsning lagd till endast 2 st e-bokslån per vecka. Men det är dock inte det digitala materialet i sig som kostar, det är de som äger rättigheterna som vill få in pengar samt all metadata runtomkring som kostar.

IT-strategen menar att förlagen försöker att behålla sin kontroll över det digitala materialet i folkbiblioteken genom att försöka göra det digitala analogt, att endast godkänna utlån av ett exemplar i taget. En informants uppfattning är att de stora förlagen inte uppskattar att allmänheten ska ha tillgång till publicerat material som de levererar, informanten uttrycker däremot att enligt lagen måste biblioteken ge allmänheten tillgång eftersom det är ett offentligt bibliotek. Förlagens maktförhållande gentemot biblioteken illustreras i ett citat där förlagens inställning till bibliotekens uppdrag mot allmänheten visas nedan:

“Det digitala materialet på universitetsbiblioteket är begränsat för allmänheten av copyright hos de stora förlagen, Elsevir, Thomson Reuters och så vidare. Stenhårda regler för vilka som får ta del av deras material och inte. Så är de inte glada åt att vi har tre stycken platser där över, du ser dem tre (pekar), där, dit kan en vanlig göteborgare komma och sätta sig och leta i vårt material och hitta material och sedan skicka per e-post till sig själv.”
(Universitetsbibliotekarien)

En följd utav detta är att skapa bibliotek med öppna strukturer för informationsflöde. Motrörelsen till förlagens hårda avtal och begränsningar genom copyright är Open Access-rörelsen där universitetsbibliotekarien säger att universitetet är delaktiga.

“Allt som produceras med offentliga medel, skattemedel, ska också vara tillgängligt offentligt.”
(Universitetsbibliotekarien)

4.3 KOMPETENS - TEKNISK NYFIKENHET HOS PERSONALEN, DRIVNA LEDARE OCH EN STRATEGISK MEDVETENHET

Generellt visade analysen att kompetens är ytterligare en viktig faktor som bör beaktas vid utveckling av en IS/IT anpassad för bibliotek. Det var framför allt tre aspekter som framkom och som tillsammans reflekterar temat kompetens:

- bibliotekspersonal
 - vilken kompetens bibliotekspersonal: har, bör ha och kommer att ha
- krav på utvecklaren av strategi
- drivna och dynamiska ledare



Figur 4.1 Venndiagram som beskriver de aspekter som belyser temat kompetens.

I intervjuerna framkom det att en utmaning som biblioteken möter som ett resultat av den pågående digitaliseringen är att få ha den kunskap som krävs för att hantera 'det digitala'. Modellen i figur 4.1 visar på relationen mellan de kompetenser som pekats ut som viktiga. När det gäller kompetens var det tydligt att det som räknas in som viktiga kompetenser är teknisk nyfikenhet hos personalen, strategisk medvetenhet och drivna ledare. I vissa fall ingår det flera kompetensområden i samma yrkesroll, det innebär att ibland överlappar de olika områdena varandra. Till exempel kan en person som utvecklar en strategi vara samma person som också är en ledare. För att kunna tala om problematiken kring kompetens upplevs det nödvändigt att förstå vilken typ av verksamhet som sker på biblioteken idag. Aktiviteter på dagens bibliotek uppges vara låna ut, läsa, skapa arrangemang, e-boksläsning, kurser samt kurser i enklare IT-kunskap. En stor del av vad bibliotekarien gör är någon sorts kundbemötande både fysiskt, samt digitalt t.ex. på sociala medier eller podcasts. Personalen är viktig och anses av besökarna som snälla, kunniga och villiga till att erbjuda hjälp, därför är det av stor vikt att de även har kompetensen för att kunna hantera alla de verktyg som de har till förfogande. En informant hävdade att: *"Google är en bättre bibliotekarie än någon du kan hitta på ett svenskt... [...] Det ser mörkt ut kan man säga"*. Men på det stora hela är bibliotekspersonalens sociala kompetens och nyfikna inställning till teknik mycket viktig för biblioteket. Universitetsbibliotekarien menar på att:

"Ett bibliotek är inte bättre än sina medarbetare, och dessa betyder oerhört mycket"
(Universitetsbibliotekarien)

Det har framkommit att det är flera förändringar som sker i biblioteksverksamheten just nu. En förändring är att biblioteksassistenter försvinner från biblioteket. Mot bakgrund av detta framkommer det att det finns fler variationer av yrkesbakgrund på biblioteken idag. Som exempel på detta nämndes IT-pedagoger och mediapedagoger, kommunikatör, journalist eller programmerare. Som en anledning till att flera pedagoger har anställts framhäver bibliotekarien att *"Pedagoger, tror jag är viktigt, alltså sådana som kan leda, vara bra på att visa, leda fram de digitala resurserna som vi har liksom, databaser och allt sånt som vi behöver tala om att vi har, som är bra på att visa det också"*. Det behövs alltså vägledare i det nya digitala landskapet, en form av nyfikenhet. En informant beskriver att:

"Man behöver ju ha personal med mycket IT-kunskap som jag ser det just nu" (Bibliotekarien)

Den andra aspekten inom kompetens är utvecklaren av strategi, kunskapen den personen besitter och graden av komplexitet som strategi innefattar. Flertalet av intervjupersonerna uttrycker att det är viktigt att IS/IT-strategerna är införstådda med vikten av att förankra IT-strategin i den övergripande strategin, men framför allt att förankra strategin i organisationen. Det framkom som en tydlig aspekt att utvecklaren av strategi inte bör göra det själv. Genom att engagera medarbetarna i processen förankras strategin i verksamheten. Vidare framkom också att flera informanter uppfattade att en strategi måste både vara teknikneutral som varumärkes-/produkt-/leverantörsneutral. Framtidsforskaren hävdade att för att skapa en hållbar IT-strategi, det vill säga en IT-strategi som kommer att vara så pass bra att det i ett senare skede blir möjligt att implementera den i verksamheten så krävs det att biblioteken använder sig av teknik som följer konsumentmarknaden. Flera informanter menade att det är viktigt att inte ha för breda visioner i strategin eftersom det då blir svårt att veta om visionen är uppnådd.

Strategen måste vara medveten om att visionen bör vara utmanande så att den nästan inte går att uppnå, men att man i princip kan säga att *'nu har vi nått dit, eller nästan nått dit'*.

"Den... Ibland så blir de väldigt fluffiga. Vi har en strategi som heter... ja, den kan heta Lund 2025" eller något annat väldigt stort och så är det ingen annan människa som kommer ihåg det när kommer fram till 2025." (IT-strategen)

En aspekt som framkom som viktig för IT-strategier var länken mellan IT-kunskap och kunskap om verksamheten och dess kunder och att det ofta är den länken som blir fel. Ekonomen nämnde exempel på misslyckade strategier och drog slutsatsen att IS/IT-strategi uppenbarligen är som ett *"hantverk"* och att det framför allt krävs duktiga personer som kan få strategin att fungera i verkligheten. Det lyftes fram att en misslyckad strategi kan få resultatet att det blir *"ganska dyrt"* och *"krångligt"*. En förklaring till detta var att när en grups krav tillfredsställdes innebar detta ofta nya svårigheter eller komplikationer för andra grupper och vice versa. Ett liknande resonemang är något som IT-strategen tar upp, att den som är IT-ansvarig får en annan roll, att de måste bli duktigare på att beställa, utvärdera, lyssna på vad människorna vill ha samt att strategin blir inte bättre än personerna som utvecklar den. En annan viktig aspekt med IS/IT-strategin är att det är viktigt för att kunna ha en fungerande IT-strategi, att någon underhåller den, uppdaterar den, orkar med den och inte tar på sig för stora uppgifter och utgifter.

Det uttrycktes att ledningen är den som drar upp riktlinjer och ramar för verksamheten vilket påverkar strategiarbetet. Framtidsforskaren menar att det är viktigt att förstå att man inte är först med att göra en IT-strategi, och att man behöver titta på omvärlden, benchmarking. Universitetsbibliotekarien uttryckte att det som haft störst påverkan för hur IT fungerade i deras verksamhet var att de har en ledare som är dynamisk, drivna, road av teknisk utveckling och har en förmåga att få personer att lyssna på dennes budskap. Detta mynnade ut i att ledaren skapade nya verksamheter och anställde ny personal med annan kompetens än ordinarie, sammantaget ledde detta till att universitetsbiblioteket hade en god framtid internt. Bibliotekarien menade att en viktig faktor för att möta de resursmässiga utmaningar biblioteken möter är:

"Hur bra våra ledare och chefer och så som är högt upp är på liksom att föra fram vad, vi är bra på, varför vi ska finnas" (Bibliotekarien)

4.4 DIGITALA KLYFTAN

Det som framkommit i analysen är att hanteringen av böcker och andra media sker mer och mer digitalt i framtiden. Problematiken i det nya digitaliserade landskapet är att det alla medborgare inte har samma förutsättningar för att använda digitala tjänster. Det kan ta tid att få alla de som använder bibliotekets tjänster att använda sig utav det digitala utbudet. Den digitala klyftan kan även uppstå i personalstyrkan när de ska möta besökarnas behov.

Något som framkommit under intervjuerna är att biblioteket ska vara jämlikt, informationen ska vara till för alla. För att uppnå det här krävs det att alla kan ta del av bibliotekets tjänster, en följd av detta är att biblioteken idag håller enklare kurser i hur man använder vissa tekniska verktyg. Vissa grupper av låntagare har biblioteken mindre vana av att möta och tillmötesgå. En ny grupp som har uppstått på biblioteken är distansstudenterna. Biblioteksforskaren menar att den gruppen behöver en helt annan hjälp av bibliotekarierna än vad de traditionella låntagarna tidigare behövt. Det handlar mycket om databassökningar. Detta kan vara en utmaning om den tekniska kompetensen inte finns hos personalen. Dessutom finns det besökare som är svåra att fånga in vilka

behov de har. Detta kan försvåra strategiarbetet eftersom det är svårt att tillfredsställa besökare när man inte vet vilka behov de har.

“De låntagare som är självgående möter man inte och kan därför inte uppskatta deras behov lika bra.” (Bibliotekarien)

Avslutningsvis menar en informant att det alltid kommer att finnas de låntagarna som inte kan använda sig av eller vet hur de ska använda tekniken. Vissa kanske inte ens vill använda tekniken som erbjuds. För de här besökarna är biblioteken en mycket viktig institution.

“Det kan behövas utbildningsstationer (i hur man använder digitala verktyg) i biblioteken. Dock, kanske det behovet kommer att minska. Digital klyfta som biblioteken har en enorm roll att utjämna, brygga över. Kommer alltid finnas människor som ligger efter. För dem är biblioteken jätteviktiga. Bibliotekariens roll kommer bli att guida i det nya digitaliserade landskapet.” (Biblioteksforskaren)

4.5 STRATEGISKT ANVÄNDANDE AV TEKNIK

Analysen visar att tekniken och digitaliseringen har påverkat och påverkar folkbibliotekens verksamhet vilket har framkommit från alla informanter. Bibliotekarien beskriver digitaliseringen som den största förändringen som hänt biblioteken sedan 90-talet. Området visade sig dock vara komplext i och med att de tekniska förutsättningarna ständigt förändras, det framkom att denna utveckling behöver hanteras på en strategisk nivå.

På frågan vad informanterna trodde om framtiden och digitaliseringen svarade flera informanter att digitaliseringen skulle kunna innebära att biblioteken försvinner. Detta var något som bibliotekarien inte trodde skulle vara något som skulle ske men att biblioteken skulle se annorlunda ut. Tillgången till innehållet och distributionen av innehållet kommer att vara den stora förändringen med digitaliseringen menade en informant. IT-strategen beskrev att vad som borde finnas tillgängligt i framtiden var trådlösa nät, eftersom detta behov förväntas öka i omfattning. En annan informant såg en utveckling av att integrationen mellan olika tekniska hjälpmedel (att flytta information mellan dem) kommer utvecklas och bli mer stabilt. Det framkom att ur en strategisk ståndpunkt kan detta vara funktioner som biblioteken kan komma att behöva stödja i framtiden.

Vad som framkommit är att biblioteken utgör en förutsättning i en del av det digitala användandet. Med hjälp av digitaliseringen kan man distansöverbrygga både fysiskt men också mentalt. Framtidsforskaren menar på att om fem år kanske vi inte behöver ta oss till biblioteken. På universitetsbiblioteket berättar universitetsbibliotekarien att forskarna inte längre behöver lämna rummet för att ta sig till biblioteket och läsa artiklar. De kan få allt material digitalt var de än befinner sig. Vid skapandet av det digitala biblioteket är det viktigt att ha en bra teknisk plattform för de som besöker biblioteken digitalt. Alltså är det viktigt vid en IS/IT-strategi att beakta den tekniska infrastrukturen i biblioteket.

“[...] biblioteket förser dem med det digitala materialet.” (Universitetsbibliotekarien)

Flera informanter menar att med digitaliseringens hjälp är det möjligt att det skapas nya produkter såsom interaktiva böcker. Med interaktiva böcker slutar inte böckerna även om författaren slutat skriva, fansen kan fortsätta berättelserna med hur de vill att boken ska fortsätta. Och i möten med författaren kan boken diskuteras vidare. För detta krävs då tillgång till mötesplatser som inbjuder till samtal och där man kanske kan visualisera skrivet material på t.ex. väggar. En sådan utveckling kan påverka innehållet i biblioteket. Biblioteken bör beakta hur deras tekniska infrastruktur kan stödja ett sådant innehåll.

“Där man samarbetar mellan läsare och författare [...]där författare skriver saker som mer utifrån vad läsarna tänker och tycker, där läsarna kan vara med och säga - nu tycker jag [...]Eller att man tänker sig en utvecklad fan fiction-del, det vill säga att läsaren själv fortsätter och skriver på de här berättelserna utifrån sina perspektiv och utifrån sina värderingar.” (IT-strategen)

Digitala verktyg finns idag överallt så även på biblioteken. Vad som är viktigt är att man tar in verktyg utifrån sin egen verksamhet, inte bara vad som är populärt just nu. Biblioteksforskaren menar att det köps in mycket digitala verktyg men man måste se till att få in verktygen man använder i verksamhetens dagliga användningar, så man inte bara köper in verktyg bara för att ha. Verktygen som köps in måste kunna användas av personalen. Låntagarna är positivt inställda till sociala medier i allmänhet men de ser inget behov av det på biblioteket. Överlag är bibliotekspersonal positivt inställda till sociala medier. Det räcker inte att ta in sociala medier, det måste bli en del av arbetet. En informant beskriver ett exempel där det införskaffades en blogg till biblioteket och att dessa inte användes eller uppdaterades av personalen på grund av tidsbrist och brist på intresse. En av informanterna nämnde att några av de stora biblioteken i Sverige arbetar väldigt mycket med teknik, webbsändningar, podcasts, egna Youtube-kanaler. Biblioteken gör väldigt mycket för att ta in nya digitala verktyg, men det framkommer att verktygen inte används i den utsträckning det satsas. Det är viktigt att IS/IT-strategin inte bara visar att teknik ska användas i verksamheten men också *hur* och *varför*.

“Låntagarna vill låna pappersböcker, och får de inte det så: "amen jag vill ha en riktig bok". Amen så pekar jag på skärmen: "e-boken är en riktig bok." -"nä, jag vill ha en pappersbok" Och då köper vi in det om de vill ha det.”(Universitetsbibliotekarien)

4.6 ENGAGEMANG

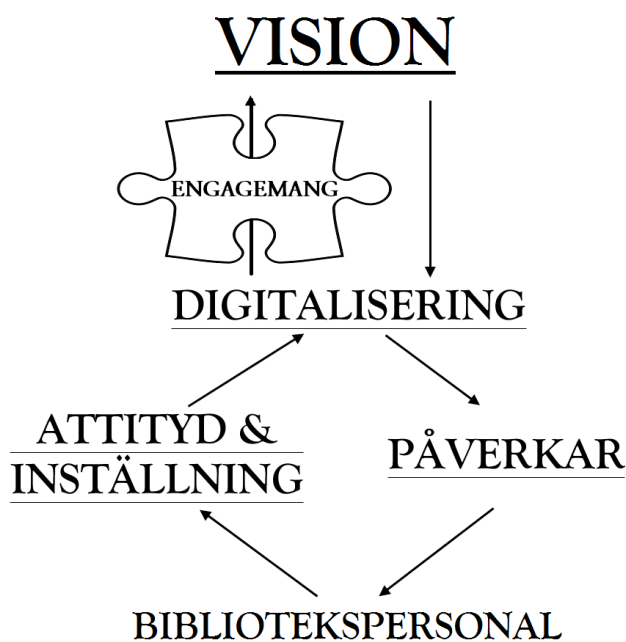
Att engagera medarbetarna i IS/IT-strategiarbete anses vara en hygienfaktor. Tidigare i avsnittet om kompetens (4.3) betonade informanter vikten av att förstå verksamheten för att kunna utveckla en strategi. Verksamheten består av medarbetarna och det visade sig därför vara viktigt att förstå vilken inställning till och vilket engagemang bibliotekspersonalen visar för digitala verktyg samt användningen av dem, detta kan dock vara svårt då det alltid kommer finnas de som har svårt att följa med i den tekniska utvecklingen.

Bilden av bibliotekens framtid som framkommer i analysen är komplex, detta är relevant vid utvecklandet av en strategi eftersom den skall delas av alla medarbetare inom verksamheten. Det finns en positiv inställning till digitaliseringen och e-böcker i biblioteket, men det finns samtidigt en viss tveksamhet. Vissa i bibliotekspersonalen är skeptiska till den tryckta bokens död och menar att pappersboken kommer att finnas kvar. En informant uttrycker att det inte räcker att hämta information och låna böcker via internet och betonar betydelsen av fysisk närvaro vid kommunikation. Den här typen av inställningar är viktiga att lyfta fram i strategiarbetet i och med att digitaliseringen och automatiseringen i biblioteken har en stor påverkan på bibliotekariernas arbete. Till exempel framkom det att det är mycket arbete kring den automatiserade bokhanteringen.

“Så därinne kan även vi bibliotekarier ha pass faktiskt, där man står och matar in böcker eller sköter och tar ut vagnar och ja, det är en massa arbete runtomkring den.” (Bibliotekarien)

Vilken attityd personalen har till digitaliseringen och automatiseringen i biblioteket påverkar arbetet i verksamheten. Strategiarbetet bör inte göras av en ensam person, utan måste förankras i hela verksamheten. Som tidigare nämnt beskrivs det att sociala medier

inte används i den utsträckning det satsas. Det har framkommit att det inte finns något egenvärde i att finnas på sociala medier. Syftet med sociala medier måste vara att det hjälper organisationen att uppnå sina mål. Ett av bibliotekens uppdrag är att främja läsandet på ett demokratiskt sätt, detta kan göras med hjälp av sociala medier. Men i vissa fall har det beskrivits att sociala medier används utan ett specifikt syfte utan att egentligen kommunicera något budskap till låntagarna utöver att vara ännu en kontaktkanal. Figur 4.2 visar att digitalisering av biblioteket påverkar bibliotekspersonalen i deras arbete som i sin tur ger en effekt på strategiarbetet baserat på personalens inställning till de tekniska verktygen.



Figur 4.2. Engagemang hjälper biblioteket uppfylla visionen. Att engagera medarbetarna i strategiarbetet är pusselbiten som hjälper organisationen uppnå visionen med ett bibliotek som stöds av IS/IT.

Genom att engagera medarbetarna i organisationens visioner och strategiarbete kan biblioteket uppnå syftet med hjälp av tekniska verktyg, som till exempel sociala medier. Vi vill förtydliga att det inte handlar om brist på engagemang från medarbetarnas sida utan det handlar om att inbjuda dem till en större grad i strategiarbetet och förankra visionen i verksamheten.

5. DISKUSSION

I denna uppsats ville vi undersöka och ta fram de faktorer som bör tas i beaktande för att kunna skapa en IS/IT-strategi för folkbibliotek. Detta genomfördes genom kvalitativa intervjuer med experter inom olika specifika områden. De områden vi fokuserade på var IT-strategi, framtidsforskning, bibliotek och universitetsbibliotek. För att få ytterligare kunskap och kunna fördjupa oss inom vad som framkommit i tidigare forskning inom området valdes ämnen ut som var av relevans för studiens syfte. Forskning som har studerats har involverat forskning om bibliotek, digitalisering och dess påverkan i samhället och biblioteket, IS/IT-strategier och strategi inom biblioteksvärlden.

Ur analysen framkom områden som upplevdes vara av stor vikt för bibliotekens framtida utveckling. Efter att ha tagit del av forskningsmaterial och analyserat empirin fann vi att vissa mönster återkom. Vissa mönster fanns tydligt återkopplade i teorin medan andra förvånande upptäckter krävde mer ingående forskning. Ur mönstren kunde faktorer urskiljas som svarade på forskningsfrågan.

Det framkom i såväl teori som empiri att bibliotekens identitet var i en förändringprocess. Att kunna specificera vad bibliotekens identitet och roll var visade sig vara komplext. Bibliotekarerna beskrev bibliotekens uppgifter utifrån deras uppfattningar och informanterna utanför biblioteksverksamheten beskrev biblioteket utifrån sina uppfattningar. Även litteraturen tog upp att bibliotekens identitet beskrivs av allmänheten som otydlig och diffus (Kempe, Wennerström & Olsson, 2014). Vad alla informanter däremot specifikt kunde precisera, var att biblioteket ska främja läsning och verka för demokrati. En utmaning som framkom som intressant angående bibliotekens identitet var vad som kommer att förändras i framtiden för biblioteket med tanke på hastigheten i utvecklingen av digitala verktyg och de möjligheter som de för med sig. Vad som kommer att utvecklas kan ingen med säkerhet fastställa idag, men medvetenheten finns i biblioteksvärlden att biblioteket ändå kommer att behöva ta ställning till vad som komma skall och vilken roll biblioteket har i det framtida digitala samhället.

Kostnaden för e-böckerna och förlagens maktposition i relation till biblioteket var ett återkommande tema i empirin som även senaste omvärldsanalysen från Svensk biblioteksförening visade på (Kempe, Wennerström & Olsson, 2014). Det fanns en stor problematik i de höga kostnaderna för e-böckerna i biblioteket menade informanterna, de menade även att det här skapade en begränsning i verksamheten i och med att antalet tillåtna utlån begränsades efter budget. Vad som vi fann var försvånansvärt var förlagens fortsatta försök till kontroll genom att försöka göra den digitala boken analog, detta genom att endast tillåta utlån av ett exemplar per e-bok i taget. Både Kempe, Wennerström & Olsson (2014) och förslaget från KB (2015) tryckte på att det var viktigt att biblioteket hade en nationell samverkan och Kempe, Wennerström & Olsson (2014) uppmanar biblioteket att skapa en oberoende digital infrastruktur, vilken kan leda till att bibliotekens roll förändras ytterligare.

Kompetens framkom som en viktig faktor och tre typer av kompetenser var av vikt för IS/IT-strategiarbetet: teknisk nyfikenhet hos personalen, strategisk medvetenhet och drivna ledare. I analysen framkom att behovet av att personalen är intresserade, nyfikna eller villiga att använda sig av teknikens möjligheter var av stor vikt för utvecklingen av den digitala biblioteksverksamheten. I litteraturen i samband med Bibliotek 2.0 (Casey & Savastinuk, 2007) framkom det även att det var strategiskt av biblioteket att ta in tekniska verktyg. Ibland kan detta gå överstyr och man bör inte drabbas av "tekniklust", alltså att man inte bör bli tekniktökig utan att veta hur eller varför man ska införskaffa tekniska verktyg för att sedan ha orealistiska förhoppningar om vilka häpnadsväckande effekter de

ska resultera i (ibid). I empirin framkom att tekniklust har förekommit på biblioteken tidigare, till exempel i införskaffandet av bloggar som inte underhölls på grund av tidsbrist eller brist på intresse. Något som framkommit i litteraturen (Bergström, 2010) och i empirin var att bibliotekariens roll har förändrats och att den "nya" tidsålderns bibliotekarie kanske inte är de litteraturspecialister som de en gång var. Numera är de mer generalister och hanterar mycket kundbemötande och måste därför ha någon form av social kompetens. Något som framkom i forskningen var att medborgarna inte längre använder biblioteken för informationssökningar i lika stor utsträckning som förr. Tjänster på internet har kommit så pass långt i utvecklingen att man lika gärna skulle kunna hitta informationen där. Detta kommer inte att förändras till bibliotekens fördel inom en kommande framtid, menade en informant. Strategisk medvetenhet var en aspekt som tydligt framkom som viktig. Både i litteraturen och i empirin framkom att alla som berörs av resultatet av strategin måste vara delaktig i utvecklandet av strategin och att alla parter bör ha en tydlig uppfattning om strategins mening och mål. Ledaren och dennes inställning var viktig för att förverkliga strategin i verksamheten enligt empirin. I empirin framkom att en driven, kreativ, teknikintresserad ledare kan vara en nyckel till ett bibliotek som har som mål att finnas i framkanten av den digitala utvecklingen. Ovan nämnda aspekter visar att den som är beslutsfattare och leder arbetet med en IS/IT-strategi är införstådd med vad som krävs av denne.

Forskningen visar att beteendet och sättet folk tänker på har förändrats radikalt hos unga människor som en effekt av digitaliseringen (Prensky, 2001). Förändringen är såpass omfattande att befolkningen delas in i två kategorier, digital natives (DN) och digital immigrants (DI). Den här förändringen uppenbarar sig även i empirin, en skillnad är dock att Prensky beskriver att den äldre generationen får anpassa sig till det nya språket som de digitala infödingarna använder, medan informanterna i intervjuerna talar om generation DI och vikten av att få med dem in i det digitala samhället eller att samhället måste anpassa sig även efter dem. Informanterna poängterade även att ålder inte behöver vara sammankopplat med teknisk okunskap. Dessutom menade de även att det var viktigt att ha i åtanke att alla inte vill eller kan använda sig av teknik. I analysen framkom det även att biblioteken är otroligt viktiga för de som behöver vägledning i det digitala landskapet.

Empirin visade att det svårt att förutspå exakt vilka innovationer som kommer att finnas i framtiden och hur dessa kan komma att påverka biblioteksverksamheten. Därför kan det vara svårt att konkret säga vilken teknik verksamheten ska använda, men organisationens vision och mål bör tala om vad den vill uppnå med teknikens hjälp. Metadata var en teknik som framkom som viktig, både i teori (Kungliga biblioteket, 2015) och i empiri. Även här visade både teori och empiri att en viktig faktor var att tillgängliggöra bibliotekets tjänster och verksamhet på ett strategiskt medvetet sätt genom den tekniska infrastrukturen. Ett av de mest aktuella dokumenten i teorin, förslaget från Kungliga biblioteket (ibid) visade på att det fanns behov av en mer omfattande dedicerad grupp för att hantera problematiken.

Analysen visade att engagemang hos medarbetare och ledning bör resultera i en lyckad IS/IT-strategi. För att nå målen i visionen bör strategiarbetet involvera och förankras hos alla i verksamheten. Medarbetarna som utför arbete i verksamheten är de som påverkas av digitala verktyg och bör därför ha stort inflytande i IS/IT-strategiarbetet. Denna del rörde sig i gränslandet mellan skapandet och implementering av IS/IT-strategi, effekten kom av att ämnet är komplext och att det är nödvändigt att engagemang genomsyrar hela strategiprocessen, det är en hygienfaktor.

Prasad & Prasad tar upp ämnet motstånd i organisationer och beskriver det rutinmässiga motståndet (2000). Den här kunskapen följde med i intervjuerna och vi både lyssnade och frågade för att se om olika former av formellt eller rutinmässigt motstånd uppstått. Det som framkom i analysen var att digitaliseringen inte uppbringat något märkbart motstånd utan

det sades istället att den "smugit sig på" och att det snarare var vissa låntagare som visade på motstånd genom att kräva pappersböcker istället för e-böcker. Det som skiljer Prasad & Prasads forskning från denna är att de skildrade en episodisk (Weick & Quinn, 1999) förändring i företaget, något som påverkade organisationens arbete drastiskt. I bibliotekens fall är förändringen kontinuerlig (ibid) vilket kan förklara att motståndet inte var särskilt stort. En annan aspekt är också att förändringen inte kommer som en påverkan från ledningen, som i fallet i litteraturen (Prasad & Prasad, 1999) utan är en följd av utvecklingen i samhället. I tillägg till detta menade kommunpolitikern att digitaliseringen kommer att öka i hastighet i framtiden vilket kan ha en effekt i att inställningen till nyttjandet av tekniken förändras mer radikalt. Men som vi tidigare visade i analysen kan engagemang och att engagera medarbetarna i strategiarbetet vara den viktiga pusselbiten som gör att offentliga organisationer förverkligar de strategiska visioner som sätts upp.

Fölster tog upp i sin rapport att den svenska arbetsmarknaden kommer att förändras till följd av nya dator- och robotsystem (Fölster 2014), vår forskning visade att även om vi är på väg dit är vi ännu inte riktigt där. Tidigare i uppsatsen nämndes att biblioteksassistenter beräknades enligt 96,6% sannolikhet ersättas av datorer under kommande 20 åren, detta menades i empirin att det redan var i rullning, i den verksamheten hade de inte anställt fler biblioteksassistenter på flera år och hade inga planer på att göra det i framtiden. Det var mer intressant att anställa andra typer av personal. Däremot framkom det att den nya tekniken, automatiserad bokhantering, som ett folkbibliotek införskaffat hade medfört "mycket arbete". Dessa motsättningar visade på att framtiden är på väg, men den är inte riktigt här än.

Analysen visade att experterna inte rekommenderar att skapa för breda visioner utan att ha strategier som ett levande dokument som uppdateras och helst inte sträcker sig över mer än tre år. Ett dåligt exempel en informant hittade på var "Lund 2025". Något vi uppmärksammade var att i kommuners biblioteksplaner vi studerade fann vi precis det här breda tidsomfånget, en sträckte sig över 8 år (Göteborgs Stad, 2013). Detta visar på att det finns en diskrepans i kunskapen om IS/IT-strategier och i tillämpningen i kommunerna.

Något som var förvånande som vi inte hade förväntat oss var att social kompetens och engagemang kom fram som en viktig faktor. Även ledarens egenskaper framkom i empirin som viktiga för hur strategin utspelar sig, men inom tidsramen för uppsatsen var det inte möjligt att täcka även denna aspekt i teorin. Därför speglas inte dessa faktorer i teorin och är något som kan utökas eller forskas mer på i framtida studier.

Ämnets aktualitet visade sig vara stor eftersom under arbetets gång publicerades både ett förslag från KB (2015) som tog upp strategiskt arbete och samverkan på nationell nivå för biblioteken men även i dagspress där GP skrev om Göteborgs stadsbiblioteks utmaningar i framtiden (Tornbrant 2015). Detta visar på att ämnet är på bibliotekens agenda och att det finns ett behov för den här typen av studier. En aspekt som förvånade oss var att det var så tydligt att KB hade uppfattat en del av de viktigaste principerna som framkommit i studien, t.ex. behovet av samverkan och infrastruktur, det var en positiv överraskning som vi tror kommer biblioteken väl till pass utifall att det speglas i de regionala biblioteken.

6. SLUTSATS

Vi har genomfört en studie som handlade om folkbibliotekens förändring i det digitala samhället och detta mynnade ut i följande frågeställning: *“Vilka faktorer är viktiga att beakta för att kunna skapa en IS/IT-strategi för bibliotek?”*.

Vad som framkommit i studien som är en förutsättning för att skapa en IS/IT-strategi är vikten av att vara överens om grundidéen med verksamheten, det vill säga vilket uppdrag folkbiblioteket har i det digitala samhället. Att engagera medarbetarna i strategiarbetet framkom som viktigt, det vill säga att alla som ska komma att ta del av strategin måste vara involverade i utvecklandet av den. Medarbetarna utgör en viktig del i verksamheten, det är av stor vikt att de är med under IS/IT-strategiutvecklingen eftersom det är de som förverkligar strategin genom det dagliga arbetet. Av studien framkom att man bör förankra IS/IT-strategin med den övergripande strategin för organisationen. Genom den enorma förändringen i samhället till följd av digitaliseringen blir IS/IT-strategin en mycket viktig komponent i förändringshanteringen för folkbiblioteken. IS/IT-strategin bör vara ett verktyg för biblioteken i hur IS och IT kan stödja verksamheten i att uppnå visioner och mål. Ett exempel på detta är hur biblioteken kan använda sig av sociala medier för att främja läsandet. Slutsatsen blir därför att det är av stor vikt att:

- Att ha en tydlig grundidé med verksamheten
- Engagera medarbetarna genom hela strategiarbetet
- Förankra strategin i verksamheten

Tidigare forskning visar att Sverige ligger efter med IS/IT-strategier för folkbibliotek. Det understryker vikten av den här typen av studier, det har framför allt saknats studier utifrån ett IT-perspektiv i offentlig verksamhet. Det skulle vara intressant om framtida studier inkluderade ett större urval av bibliotek för att validera de faktorer relaterade till IS/IT-strategiutveckling och som kommit fram i föreliggande studie.

6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Vår studie har fokuserat på förberedelser inför framtiden för folkbiblioteken. För att kunna planera inför framtiden behövs en plan eller en strategi på hur man ska gå tillväga för att möta vad som ska komma. För att möta den digitaliserade framtiden behöver man en IS/IT-strategi, men en fråga som har kommit fram under intervjuerna som kan vara av intresse för fortsatt forskning är då: *Kommer IS/IT-strategier att behövas i framtiden?* Ett ämne som framkom som viktigt men som ej har studerats ingående är medarbetarna i strategiarbetet och engagemang och det kan därför vara intressant att studera: *Vilken effekt har involvering av medarbetare och engagemang i arbetet med IS/IT-strategier?* Den här studien har till viss del diskuterat ämnet hållbarhet. För att skapa ett hållbart digitaliserat samhälle är det nödvändigt att hållbarhet intar platsen i forskningen. Det är viktigt att det skapas en fortsatt medvetenhet kring detta ämne. Fortsatt forskning bör ha med hållbarhetsaspekten och att det som utvecklas inom IT bör utvecklas med ett hållbarhetsperspektiv. Därför är ett annat intressant ämne för vidare forskning aspekten med hållbar IT eller *“Green IT”*.

7. LITTERATURFÖRTECKNING

Bergström, P., 2010. *Om framtiden vet vi intet: en undersökning av hur Bibliotek 2.0 påverkar folkbibliotek och bibliotekarier*, Borås: Högskolan i Borås.

Braun, V. & Clarke, C., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.

Brynjolfsson, E. & McAfee, A., 2014. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.*. New York: WW Norton & Company.

Casey, M. & Savastinuk, L., 2007. *Library 2.0: A Guide to Participatory Library Service*. New Jersey: Information Today, Inc.

Cegielski, C. R. C., 2003. *Building a timely Information Technology Strategy: a Process to efficiently acquire desison useful Information regarding emerging Information Technologies*, Auburn & San Diego: Auburn University & University of San Diego.

Chan, Y. R. B., 2007. IT alignment: What have we learned?. *Journal of Information Technology*, 22(4), pp. 297-315.

Currie, W., 1995. *Management Strategy for I.T. An International Perspective*. London: Pitman Publishing.

Dahlbom, B., 2007. *Sveriges framtid*. Malmö: Liber.

Digitaliseringskommissionen, 2015a. *Gör Sverige i framtiden - digital kompetens*. Stockholm: Näringsdepartementet.

Digitaliseringskommissionen, 2015b. *Om oss.* [Online] Available at: <https://digitaliseringskommissionen.se/om-oss/> [Använd 05 05 2015].

Earl, J. M., 1989. *Management strategies for information technology*. Oxford: Prentice Hall International.

Frey, „ C. B. & O. M., 2013. *The Future of Employment: How Susceptible are jobs to Computerisation?*, Oxford: Oxford Martin School.

Fölster, S., 2014. *Vartannat jobb automatiseras inom 20 år - utmaningar för Sverige.*, Stockholm: Stiftelsen för strategisk forskning.

Göteborgs Stad Kultur, 2014. *Årsrapport 2014 för Göteborgs Stads kulturnämnd*, Göteborg: Göteborgs Stad Kultur.

Göteborgs Stad, 2013. *Biblioteksplan för Göteborgs Stad 2013-2021*, Göteborg: Göteborgs stad.

Henfridsson, O. & Bygstad, B., 2013. The generative mechanisms of digital Infrastructure evolution. *Mis Quarterly*, 37(3), pp. 907-931.

Henfridsson, O. & Lind, M., 2014. Information systems strategizing, organizational sub-communities, and the emergence of a sustainability strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), pp. 11-28.

Kempe, M., Wennerström, C. & Olsson, H., 2014. *Bibliotek i nationens tjänst: Slutrapport. Omvärldsanalys på uppdrag av Svensk biblioteksförning.*, Stockholm: Kairos Future.

Kungliga biblioteket, 2013. *Biblioteksplan 2.0*. Stockholm: Kungliga biblioteket.

Kungliga biblioteket, 2014. *Bibliotek 2013*. Stockholm: Kungliga biblioteket.

Kungliga biblioteket, 2015. *KB:s samverkansstruktur: Förslag på ny form för nationell bibliotekssamverkan*, Stockholm: Kungliga biblioteket.

Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Länsstyrelsen Norrbotten, u.å. *Digital Agenda*. [Online] Available at: <http://www.lansstyrelsen.se/norrboten/sv/samhallsplanering-och-kulturmiljo/infrastruktur-och-it/bredband/digital-agenda/Pages/default.aspx> [Använd 05 05 2015].

Maceviciute, E., Wilson, T., Lalloo, I. & Lindh, M., 2009. *A Delphi study of research needs for Swedish libraries*, Borås: Högskolan i Borås.

Magoulas, T. & Pessi, K., 1998. *Strategisk IT-management*. Göteborg: Göteborgs universitet.

Mintzberg, H., 1994. The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), pp. 107-114.

Näringsdepartementet, 2012. *Digitaliseringskommissionen - en kommission för den digitala agendan, dir. 2012:61*. Stockholm: Näringsdepartementet.

Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V., 2006. Enterprise Agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), pp. 120-131.

Patel, R. & Davidson, B., 2006. *Forskningsmetodikens grunder*. 4:e red. Lund: Studentlitteratur.

Prasad, P. & Prasad, A., 2000. Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. *Organization Science*, 11(4), pp. 387-403.

Prensky, M., 2001. Digital Natives, Digital Immigrants. *NCB University Press*, 9(5), pp. 1-6.

Repstad, P., 2007. *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 4:e red. Lund: Studentlitteratur.

SFS 2013:801, 2013. *Bibliotekslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Statens Offentliga Utredningar, 2012. *Läsandets kultur*. Stockholm: Statens Offentliga Utredningar.

Tornbrant, H., 2015. Färre böcker lånas på nya Stadsbiblioteket. *Göteborgsposten*, 13 Maj.

8. BILAGA 1

Intervjuguide - Bibliotek

BAKGRUND/PRESENTATION

Är det OK att vi spelar in detta samtal?

Syftet med vår studie är att vi vill ta fram ett underlag för en IT-strategi som beslutsfattare inom biblioteksvärlden ska kunna ta del av.

Bakgrund

Namn?

Vad är din roll i verksamheten?

(Vad är din bakgrund?)

Bibliotek - beskrivning

- Hur fungerar biblioteken idag? (Hur används biblioteken idag?)
(Är biblioteken enbart utlåning av böcker idag?)
- Vilka personer arbetar på biblioteken idag?
- Vilka förändringar är aktuella inom biblioteksvärlden idag?
- Vilka förändringar är planerade inom biblioteksvärlden?
- Hur påverkar lagar och regleringar bibliotekens utveckling?
- Om du föreställer dig biblioteket om 20 år - vad ser du då?
 - Vad har förändrats?
- Hur skulle du vilja att biblioteken förändras?
- Hur har låntagarnas syn på biblioteken förändrats?
- Finns det en anledning till att de fysiska biblioteken ska finnas kvar?
 - Vilka?
- Räcker det med att hämta information/låna böcker via internet i framtiden?
Varför/varför inte?
- Vilka **kompetenser** behöver biblioteken ha i framtiden?
- Utifrån ditt perspektiv finns det utmaningar resursmässigt för biblioteken i framtiden? Vilka?
- Utifrån ditt perspektiv, finns det ett hållbarhetstänk inom biblioteken/biblioteksutbildningarna idag?
- Tror du att något behöver förändras i biblioteksutbildningarna för att möta de ökade kraven på IT-kompetens?

Digitalisering i samhället / Framtiden - utmaningar och möjligheter

Bankerna har genomgått en IT-förändring som har förändrat hur hela organisationen är uppbyggd. Tidigare genomförde kunderna sina bankärenden i banken som en fysisk plats. Nuförtiden finns nästan alla tjänster på nätet. Kundernas och banktjänstemännens

kontaktyta och hur de interagerar med varandra har förändrats helt till följd av självbetjäntingen på internet.

- Om du föreställer dig biblioteket om 20 år - vad ser du då?
 - Vad har förändrats?
 - Hur skulle du beskriva att IT kan påverka bibliotek i framtiden?
- Har ni en uttalad IT-strategi?
- Vilka utmaningar står biblioteken inför i nuläget?
 - (Vilka utmaningar ser du i digitaliseringen? Vilka möjligheter ser du i digitaliseringen?)
- Vad tror du krävs för att ett fysiskt bibliotek ska fungera om 20 år?
- Vad är hållbarhet för dig? Hur jobbar ni med hållbarhet? Exempel?
- Utifrån ditt perspektiv, hur ser en digitalisering ut som är hållbar?
- När digitaliseringen började komma till biblioteken märkte ni av någon resistens?

Slutligen

Har du något du skulle vilja tilläga?

9. BILAGA 2

Intervjuguide - IT

Bakgrund/presentation

Är det OK att vi spelar in detta samtal?

Syftet med vår studie är att vi vill ta fram ett underlag för en IT-strategi som beslutsfattare inom biblioteksvärlden ska kunna ta del av.

Bakgrund

- Namn?
- (Vad är din roll i verksamheten?)
- Vilka områden har du jobbat med tidigare? (forskningsområden)
- (Vad är din bakgrund?)

Digitalisering i samhället / Framtiden - utmaningar och möjligheter

- Om du föreställer dig biblioteket om 20 år - vad ser du då?
 - Hur skulle du beskriva att IT kan påverka bibliotek i framtiden?
- Utifrån ditt perspektiv: vilka utmaningar står biblioteken inför i nuläget?
 - (Vilka utmaningar ser du i digitaliseringen? Vilka möjligheter ser du i digitaliseringen?)
- Vad tror du krävs för att ett fysiskt bibliotek ska fungera om 20 år?
- Vad är hållbarhet för dig? Exempel? (Vad är ditt förhållningssätt till hållbarhet?)
- Utifrån ditt perspektiv, hur ser en digitalisering ut som är hållbar?

Strategi

- Vad består en (IT-)strategi av?
- Vad är målet med en (IT-)strategi? Om du kan ge några exempel...
- Vem är en IT-strategi till för?
- Finns det några steg som är kritiska, eller viktiga, att få med i en IT-strategi?
- Utifrån dina erfarenheter: vad behöver man tänka på när man lägger upp en IT-strategi?
- Vilka är de vanligaste fallgroparna när man lägger upp en IT-strategi? Vanliga problemen...
- Kan man färdigställa en IT-strategi? (Bör en IT-strategi vara öppen för att förändras?)
- Utifrån ditt perspektiv, hur ser IT-strategier ut idag?
- På vilket sätt kommer IT-strategier behöva förändras i framtiden?
 - Utifrån ditt perspektiv behövs IT-strategier i framtiden?
- Utifrån ditt perspektiv hur skulle en hållbar IT-strategi se ut?
- Utifrån ditt perspektiv, vad tycker du en IT-strategi för biblioteken bör innehålla?
 - (Vad ska den fokusera på?)

Slutligen

Har du något du skulle vilja tilläga?