

Hur gör jag?– en utmanande 7-stegskur för medvetet bemötande på bibliotek

Rapport till Kungliga biblioteket

Redaktörer: Eva Dahlbäck, Karin Martinsson, Saga Pohjola-Ahlin, Maria Telenius

6/30/2011

Innehållsförteckning

_Toc303927191

Inledning	1
Syfte och mål	1
Frågeställning	1
Bakgrund	1
De deltagande bibliotekens tidigare erfarenhet av bemötandearbete.....	2
Metod	2
Hur projektet har genomförts	3
7-stegskuren	5
1. Veckans utmaning	6
2. Bemötandeblogg för spegling och reflektion	8
3. Inspirationsföreläsning	10
4. Diskussionsklubb	13
5. Träning genom kunskapsteater.....	15
6. Regler och verktygslåda	16
7. Kollegial observation	20
Resultat	24
Samarbetet.....	24
Resultat av projektet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek	24
Resultat av projektet på Stadsbiblioteket i Stockholm.....	26
Resultat av projektet på Stockholms universitetsbibliotek	27
Spridning av resultat, tidsåtgång och kostnader.....	27
Slutord	28
Litteraturförteckning	29
BILAGOR	

Inledning

Under drygt ett år, från februari 2010 till maj 2011, genomförde Karolinska Institutets Universitetsbibliotek (KIB), Stadsbiblioteket i Stockholm och Stockholms Universitetsbibliotek (SUB) tillsammans projektet Hur gör jag? – en utmanande 7-stegskur för medvetet bemötande på bibliotek. Detta gjordes för att kunna ge bibliotekens kunder ett gott bemötande och för att öka kunskapen och medvetenheten om betydelsen av gott bemötande bland personalen.

Syfte och mål

Ambitionen var att på vart och ett av de deltagande biblioteken åstadkomma en gemensam, överenskommen och kvalitetssäkrad hög och jämn nivå på bemötandet. Projektet bygger på tanken att vi för att uppnå detta kontinuerligt måste reflektera, pröva och utvärdera vårt beteende.

Målet med projektet var att utforma, genomföra, utvärdera och därefter sprida ett antal konkreta och användbara redskap för aktivt bemötandearbete i vardagen, och med hjälp av dessa utveckla professionella färdigheter och beteenden för gott bemötande. Detta skulle ske genom att sammanställa en "bemötandekur" - en samling konkreta metoder som kan användas inom alla typer av bibliotek.

Frågeställning

Den fråga som projektet försökt svara på är hur väl de sju metoderna som testats vid de olika biblioteken fungerar för att arbeta med att utveckla medvetenheten om och kunskap för att ge ett gott bemötande.

Bakgrund

En drivkraft bakom projektet är övertygelsen om att bemötande är en strategiskt viktigt fråga att arbeta med för svenska bibliotek. Det är inte bara *vad* vi säger till en kund som är viktigt, utan även *hur* vi säger det, oavsett om det är i telefon, via chatt eller på plats i biblioteket. Det har också med bibliotekens trovärdighet som institution att göra - ska biblioteken kunna behålla det höga anseende man har även i framtiden, måste det göras återkommande kundundersökningar för att se hur bemötandet upplevs.

Konkreta handledningar från andra branscher för hur man kan förbättra kundbemötandet inom en organisation är svåra att hitta eller ta del av då de ofta är affärshemligheter. Inom biblioteksbranschen finns ett stort behov av att ta fram fungerande verktyg och metoder. Detta ville de tre deltagande biblioteken avhjälpa genom att utforma, pröva, utvärdera och sprida de metoder och de resultat man kommit fram till. Genom samarbetet ville man dels dra nytta av varandras erfarenheter och dels tillsammans pröva och utvärdera metoder för att sätta samman en "bemötandekur". Denna kur skulle respektive bibliotek sedan kunna utgå från i det fortsatta bemötandearbetet.

En teoretisk utgångspunkt som har styrt utformningen av projektet är Stina Halls resonemang kring bemötande och vad som krävs för att få en bestående förändring hos en individ (Hall, 2001):

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

Litteraturoversikten *Bemötande på bibliotek – både service management och solidaritet* (Sundström, 2008) har också varit en inspirationskälla. Inom ramen för projektet har litteratur använts som utgångspunkt för bland annat diskussionsklubbarna och som stöd vid utformande av metoder, t ex kollegial observation och Appreciative Inquiry. Delar av den litteratur som varit användbar för projektets genomförande och som gett insikter om bemötande listas i litteraturlistan nedan.

De deltagande bibliotekens tidigare erfarenhet av bemötandearbete

Stadsbiblioteket, KIB och SUB hade redan åren innan projektet startade på varsitt håll och i olika utsträckning arbetat med att medvetandegöra och samtidigt utveckla gott bemötande på respektive bibliotek.

KIB har sedan slutet av 1990-talet, utifrån bland annat Siv Theirs tankar om kunden i centrum (Theirs, 1994) medvetet arbetat för att utveckla bibliotekets kundbemötande, även genom sättet att organisera kundtjänsten. Malin Essén, chef för KIB:s kundtjänst intervjuas i Sundströms bok och höll vid Ikonerakademien 2007 föredraget "Är låntagaren en kund?".

Stadsbiblioteket i Stockholm har sedan 2008 arbetat på olika sätt med bemötande i organisationen. Sedan tidigare pågick ett utvecklingsarbete från samlingsfokus till användarfokus, dvs. mindre fokus på uppbyggnad av samlingarna och mer fokus på förmedling av samlingarna. Genom ett mer systematiskt arbete med frågor kring bemötande sattes fokus mer på relationen och mindre på transaktionen, dvs. mindre fokus på vad och mer fokus på hur. Stadsbiblioteket tillsatte en ny funktion, samordnare av det publika arbetet, för att leda och utveckla arbetssätt och bemötande.

På SUB har man arbetat internt med bemötandefrågor i de team som bemannar kundtjänsten och man har under 2008-2009 gemensamt tagit fram en medarbetarplattform med hjälp av bidrag från Utvecklingsrådet. Den handlar också om bemötande, det mellan kollegor.

Metod

Grundtanken var att i verksamheten pröva ett antal metoder för att höja och jämna ut bemötandenivån och med hjälp av samtal och gemensam reflektion utvärdera dem. Orsaken till att man ville fokusera på reflektion var att man på KIB sedan tidigare hade goda erfarenheter av att använda reflektion som metod för att skapa insikt och underlätta lärande. Och eftersom utgångspunkten har varit att bemötande handlar om att man som individ först måste *förstå* vad ett gott bemötande är, för att sedan välja huruvida man *vill* ge ett gott bemötande eller ej, och sist också *kunna* leverera det, kändes det naturligt att huvudsakligen

använda reflektion för att utvärdera metoderna i 7-stegskuren. En förhoppning var att man genom reflektion inte bara skulle kunna utvärdera metoderna utan också skapa goda förutsättningar för det egna individuella lärandet genom en berikande dialog.

Lotta Åstrand och Malin Essén på KIB skrev projektplanen där de sju metoderna presenterades, men på ett skissartat sätt och med alternativa förslag på genomförande, vilket innebar att de tre projektgrupperna på de deltagande biblioteken själva kunde utforma metoderna som de tyckte var passande.

Metoderna valdes ut och sattes samman dels för att de skulle passa för att uppfylla projektets syfte, dels för att de var olika och kompletterade varandra. Vissa metoder är lätta att delta i, andra kräver mer av deltagarna. Några metoder innehåller en del teori (exempelvis diskussionsklubb), andra bygger på praktik (exempelvis träning, kollegial observation, veckans utmaning). Metoderna har även innehållit gemensamt erfarenhetsutbyte genom dialog, både inom metodernas genomförande och utanför, i det vardagliga arbetet. Syftet med metodernas utformning var också att reflektionerna över de först genomgångna metoderna skulle kunna generera förslag och input som kunde användas när man genomförde de övriga metoderna. Man bygger på sin erfarenhetsbas genom att testa metoderna en efter en.

Det är en medveten tanke bakom det faktum att de deltagande biblioteken är relativt olika varandra vad gäller organisation och uppdrag: Stadsbiblioteket är ett stort folkbibliotek, SUB är ett stort universitetsbibliotek (50 000 studenter) medan KIB är ett litet universitetsbibliotek (6 000 studenter). Idén var att det skulle ge ett mer allmängiltigt resultat om metoderna i 7-stegskuren testades på olika typer av bibliotek, där förutsättningarna skiljer sig åt. (Naturligtvis vore det intressant att ha samarbetat med ytterligare olika typer av bibliotek, till exempel sjukhusbibliotek och skolbibliotek, men det återstår nu för alla andra bibliotek i Sverige som vill att själva använda bemötandekuren och utvärdera vilka metoder som fungerar bäst för dem.)

Hur projektet har genomförts

Projektet har haft en styrgrupp bestående av Malin Essén från KIB, Anne Järvinen från SUB och Johanna Hansson från Stadsbiblioteket. Varje bibliotek har haft en projektgrupp med en projektledare som lett gruppen. De tre projektledarna har träffats vid behov för att planera och utforma metoder samt inte minst för att dela med sig av erfarenheter och inspirera varandra. Meningen var att de tre biblioteken skulle delta i projektet utifrån de olika förutsättningar som förelåg på respektive bibliotek. Alla bibliotek behövde inte genomföra samtliga metoder i kuren, utan varje bibliotek kunde välja vilka metoder man ville utföra. Ambitionen var dock att varje metod skulle testas av åtminstone två bibliotek, för att resultatet skulle kunna anses mer allmängiltigt om metoden hade utförts på olika typer av bibliotek. (Detta uppfylldes också, med undantag av metoden Träning genom kunskapsteater, som endast genomfördes av KIB.)

Mer om hur de tre biblioteken jobbat med projektet beskrivs nedan.

Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

KIB har 115 anställda, varav 50 jobbar med kundtjänst. Ledningen ansåg inte att man skulle införa obligatorium, men däremot uppmanade man alla att ta chansen att delta i projektet. Generellt låg fokus på att personal med arbetsuppgifter i kundtjänst skulle vara med och testa metoderna.

En projektgrupp skapades, bestående av fem representanter från de fem avdelningar på KIB som sysslar mest med kundmöten. Syftet med denna fördelning var att projektets arbete naturligt skulle spridas i hela organisationen.

Eftersom KIB initierade detta samarbetsprojekt, och skrev ihop och skickade in projektansökan, har man också haft en samordnande roll i projektet. Därför var det naturligt att testa alla sju stegen i kuren. På KIB har metoderna genomförts i en tänkt ordning av stigande svårighetsgrad: de inledande metoderna skulle vara enkla att delta i utan förberedelse, medan de senare metoderna krävde mer av deltagarna. Metoderna i 7-stegskuren är alltså tänkta att fungera som steg i en trappa - när man har klarat ett trappsteg, är man redo att ta ett kliv upp på nästa.

Den inledande metoden var veckans utmaning som personalen var bekant med sedan tidigare, eftersom man hade lånat in upplägget från Stadsbiblioteket och testat metoden redan 2009. Sedan sjuöptes möjligheten att skriva på projektets blogg om "När jag var kund" (spegling och reflektion). Efter det gavs en inspirationsföreläsning av ett bemötandeproffs, varpå det följde en diskussionsklubb med tema bemötande. Efter några månaders sommaruppehåll var det så dags för en ny diskussionsklubb med tema feedback. Sedan följde praktisk träning i form av kunskapsteater. Efter detta var tiden mogen för att skapa spelregler och ta fram en verktygslåda. Allt detta ledde fram till metoden kollegial observation, vilket är ett helt projekt i sig att genomföra, och där endast fyra personer fick delta eftersom metoden krävde en begränsning i omfattning.

Stadsbiblioteket i Stockholm

Stadsbibliotekets bemötandearbete startade 2008 med en serie föreläsningar i ämnet bemötande som gav diskussioner om yrkesrollen och kompetensen. Bibliotekarierollen har förändrats från en expertroll till en samspelelsroll eftersom den utgår från ett samarbete med användaren som är delaktig med sina kunskaper. En förändrad yrkesroll och ett förändrat arbetssätt borde återspeglas i förhållningssätt och bemötande gentemot användare. Det låter självklart men finns det alltid en medvetenhet om det?

När Stadsbiblioteket påbörjade sitt bemötandearbete fanns det framförallt två olika förhållningssätt hos personalen: "Äntligen! Bemötande är så viktigt!" och "Varför? Bemötande kan vi redan!". I arbetet med bemötande har det därför varit viktigt att förtydliga att det handlar om:

- det gemensamma bemötandet, inte det enskilda
- det professionella bemötandet, en bemötandekompetens som går att lära sig
- ett kontinuerligt förbättringsarbete

Stadsbibliotekets bemötandearbete har drivits och utvecklats av samordnaren av det publika arbetet, en ny funktion sedan 2008. Samordnaren och en grupp medarbetare på Stadsbiblioteket gick under våren 2009 en utbildning i evidensbaserat biblioteksarbete, *Definitely, maybe eller Do the right thing* anordnad av Regionbibliotek Stockholm. Gruppen tog fram en

handlingsplan för fortsatt bemötandearbete: Ett evidensbaserat arbetssätt kring bemötande och arbetsrutiner. I detta förarbete drogs slutsatsen att bemötande är en bibliotekskompetens i sig. Ett arbete för att utveckla bemötandekompetensen hos personalen bör innehålla tre viktiga delar: kunskap, verktyg och reflektion.

Syftet med bemötandearbetet på Stadsbiblioteket har varit att uppnå ett överenskommet och jämnt bemötande av hög kvalitet. Det handlar om att kvalitetssäkra förhållningssätt och gemensamma arbetssätt i mötet med användarna. Målet för deltagandet i projektet har varit att genom olika metoder öka medvetenheten om det professionella bemötandet och skapa en gemensam grund för ett gott bemötande.

På Stadsbiblioteket arbetar ca 80 personer och ca 75 av dessa arbetar publikt i olika grad. Bemötandeprojektet har därför engagerat de flesta medarbetare och genomförts i alla tre enheter: Låna, Läsa och Lära. Stadsbiblioteket befann sig redan i ett utvecklingsarbete kring bemötande när projektet startade och valde att inte skapa en särskild projektgrupp för detta. Stadsbiblioteket genomförde fem av sju steg inom kuren: veckans utmaning, diskussionsklubb, inspirationsföreläsning, regler och verktygslåda och kollegial observation.

Stockholms universitetsbibliotek

Stockholm universitetsbibliotek har ca 130 anställda, drygt 50 av dem arbetar med kundservice. Biblioteket består av ett huvudbibliotek och 11 filialer av olika storlek, de flesta små. På huvudbiblioteket har kundtjänsten organiserats i team, fyra team med sju medlemmar var som alternerar och bemannar biblioteket kl. 8-18 på vardagarna.

Arbetet med att skapa ett medvetet förhållningssätt i kontakten med kunderna hade påbörjats med utbildningsdagar innehållande workshop och föreläsning. Det gemensamma arbetet med Medarbetarplattformen bidrog också en hel del, internt bemötande skiljer sig inte så mycket från kundmöten. Tanken med att delta i detta bemötandeprojekt var att kunna testa och få fram konkreta, beprövade verktyg i detta arbete, och genom samarbetet med de andra biblioteken dra nytta av varandras erfarenheter.

Utgångspunkten var att alla som arbetar med kundkontakt vid informationsdiskarna skulle kunna ingå i projektet, både på huvudbibliotek och på filialer. Det skapades en projektgrupp med representanter från olika team och filialer som valde vilka av de sju metoderna man skulle genomföra och hur arbetet skulle utföras. Fokus lades på kundbemötande vid informationsdisken och inte så mycket på till exempel e-post och chatt. Projektgruppen deltog också mer aktivt i projektet och uppmuntrade och drog med sig de övriga vid behov. Projektledaren deltog på kundserviceteamens möten för att lyssna på reflektioner och åsikter om metoderna. Fyra steg av kuren valdes ut: veckans utmaning, bemötandeblogg för spegling och reflektion, inspirationsföreläsning samt verktygslådan.

7-stegskuren

Här är de sju stegen som biblioteken har använt sig av:

1. Veckans utmaning
2. Bemötandeblogg för spegling och reflektion
3. Inspirationsföreläsning

4. Diskussionsklubb
5. Träning genom kunskapsteater
6. Regler och verktygslåda
7. Kollegial observation

1. Veckans utmaning

Beskrivning av metoden

Veckans utmaning går ut på att alla som arbetar i kundtjänsten får i uppgift att uppmärksamma och i praktiken testa olika beteenden och förhållningssätt i mötet med kunden under en vecka. I uppgiften ingår även att man direkt efteråt skall fundera på hur det kändes att göra så och vad man upplevt att det eventuellt fått för effekter samt att skriva ner sina reflektioner.

Genomförandet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

I projektansökan nämndes att KIB ville utgå från sådant som kunderna uttryckt missnöje med angående just bemötande till exempel i den kundundersökning KIB genomförde 2007. Intentionen att följa det gjordes i den mån det gick att hitta passande uppgifter för metoden.

Personalen på KIB skickade in förslag på uppgifter som kunde fungera som utmaningar. Projektgruppen utgick från dessa förslag, lade till gruppens egna idéer och utformade uppgifterna för veckans utmaningar (se bilaga 1). Totalt genomförde KIB veckans utmaning vid sex olika tillfällen: fyra tillfällen under vårterminen 2010, två tillfällen under höstterminen 2010. Under vårterminen portionerades de olika utmaningarna ut med några veckors mellanrum, varje enskild utmaning pågick under en veckas tid. Under höstterminen utökades tidsperioden för att utföra utmaningarna till två veckor per utmaning. Anledningen till detta var att en vecka upplevdes som en kort period, särskilt för dem som endast har ett eller ett par pass i kundtjänsten per vecka.

Utmaningarna annonserades via den kundbemötandeblogg som startats för projektets räkning, samt genom att de ansvariga för kundtjänstens arbetslag fick i uppgift att informera om uppgiften, poängtera vikten av att genomföra övningen och förklara hur det praktiskt skulle gå till. Som en extra påminnelse sattes lappar upp i nära anslutning till informationsdiskarna vid ett par tillfällen under pågående utmaning. Medarbetarna uppmanades att skriva ner sina reflektioner i kundbemötandebloggen. Det var fullt tillåtet att skriva ett anonymt inlägg. Uppgiften var liksom övriga metoder i projektet inte obligatorisk.

Metoden utvärderades med hjälp av en pappersenkät som delades ut på respektive avdelningsmöte. Vid utdelningstillfället gavs tidsutrymme att fylla i blanketten på plats. 53 personer svarade på enkäten. Förutom svaren som inkom i kundbemötandebloggen gav metoden även upphov till en del muntlig diskussion och reflektion. Det får anses som ett positivt resultat att utmaningarna diskuterades i kundtjänstlagen och på lunch- och fikapausen. Även de som tycker att det är en självklarhet att bära namnskytt reagerade och kommenterade, om än inte i bloggen.

Ett direkt och mer konkret resultat av den här metoden är att KIB:s IT-avdelning beställde namnskyltar till sin supportpersonal att bära i samband med att de under sina supportpass möter kunderna ute i biblioteket.

Genomförandet på Stadsbiblioteket i Stockholm

Stadsbibliotekets bemötandearbete bestod inledningsvis till stor del av teoretiska föreläsningar som följdes upp med gemensam diskussion på kompetenstimmar och andra ordinarie möten. Medarbetarna uttryckte tidigt behovet av att konkretisera arbetet och ett sätt att koppla teori och praktik har varit veckans utmaning. Stadsbiblioteket genomförde först en workshop med alla medarbetare för att beskriva mötet med användarna som en process: var startar och slutar mötet med användarna? Resultatet blev en kartläggning och att deltagarna identifierade ett antal s.k. bemötandefaktorer som är särskilt viktiga för ett gott bemötande. Därefter utmanade medarbetarna sig själva med dessa bemötandefaktorer under en vecka i taget (se bilaga 1). Varje utmaning följdes upp med en kompetenstimme för gemensam diskussion och analys av de erfarenheter som gjorts. Dokumentationen av veckans utmaning blev underlag för utformandet av regler och verktygslåda.

Instruktionen inför varje veckas utmaning var att testa olika sätt att fråga, visa och göra för att se vad som fungerar bäst i olika situationer samt dokumentera vad som hände och hur det upplevdes med enkla och reflekterande anteckningar. Medarbetarna delade med sig av anteckningarna och de egna erfarenheterna och tankarna på kompetenstimmen efterföljande vecka.

Kompetenstimmarna efter veckans utmaning blev även en utvärdering av metoden. Den övergripande uppfattningen var att många av utmaningarna var självklarheter men samtidigt viktiga att bli påmind om. Det var svårt att ta sig tiden att skriva ner sina erfarenheter och tankar, men anteckningarna från de gemensamma diskussionerna blev ändå en betydelsefull dokumentation. Resultatet av veckans utmaning blev användbara verktyg och ett mycket bra underlag för gemensamma arbetssätt och förhållningssätt.

Genomförandet på Stockholms universitetsbibliotek

SUB presenterade en ny utmaning varje vecka som alla som arbetar i kundtjänst på huvudbiblioteket, Lärum och de andra filialerna skulle arbeta med under sina pass i informationsdiskarna. Utmaningarna pågick från april till oktober, med uppehåll under sommaren.

Utmaningarna blev totalt nio stycken. De presenterades på måndag förmiddag, både genom att läggas ut på den Ning som skapats för projektets räkning, (en Ning är en social webbplats med utrymme för bloggar, forum och kommentarer, se vidare förklaring i avsnittet Bemötandeblogg för spegling och reflektion nedan) och genom lappar som sattes upp vid informationsdisken på huvudbiblioteket. Efter avslutad tjänstgöring diskuterades effekterna av veckans utmaning och synpunkterna skrevs ned, antingen direkt på Ningen eller på de lappar som hade lagts ut, där det fanns utrymme för kommentarer och anteckningar. Synpunkterna på lapparna fördes också de in i Ningen. Varje utmaning hade sin egen tråd där. Det var ett stort engagemang bland kollegorna och ofta givande diskussioner. Vissa utmaningar ledde till större diskussioner än andra.

Enligt SUB:s erfarenhet var veckans utmaning en bra och enkel metod att börja med. Alla kunde delta och det var naturligt att få in utmaningarna i det dagliga arbetet. Vissa metoder

krävde mer av de deltagande än andra. Man ska nog fundera på i vilken ordning man gör dem. Starta med någon enklare och sedan trappa upp det. Det var bra att presentera dem en och en och inte alla på en gång, det gjorde att det blev lite överraskningsmoment i det hela. Efter varje utmaning gjordes en sammanställning och kort utvärdering av just den utmaningen.

Sammanfattande reflektion

Detta var en av de mest uppskattade och lyckade metoderna i 7-stegskuren. Den är enkel, konkret och ett bra sätt att väcka engagemang. Metoden inbjuder till stor delaktighet från medarbetarna från början till slut och har tydlig koppling till det vardagliga arbetet. Veckans utmaning leder till intressanta diskussioner och blir ett sätt att reflektera över både arbetssätt och bemötande i det publika arbetet. Erfarenheterna och de gemensamma diskussionerna är viktigare än dokumentationen. Det är en bra metod att återanvända, exempelvis för att testa och implementera riktlinjer och spelregler.

2. Bemötandeblogg för spegling och reflektion

Beskrivning av metoden

Metoden går ut på att reflektera över bra och dåliga bemötandesituationer man varit med om som kund i olika sammanhang utanför biblioteket dvs. när man inte själv är i sin professionella roll. Man ska även dela med sig av dessa berättelser, till exempel via en blogg, så att andra kan läsa och reflektera över mötet. Meningen är att man genom att läsa om en annan persons erfarenheter både kan reflektera över vad som hänt och hur man tror att man själv skulle agerat i samma situation.

Metoden bemötandeblogg för spegling och reflektion bygger på att sammanställa exempel på möten i andra sammanhang än på biblioteket, exempelvis positiva eller negativa bemötanden man fått som kund. Spegling inbegriper att se på sig själv genom att titta på andra. Genom att reflektera över hur dessa möten påverkat upplevelsen av den utförda servicen går det att diskutera vad som är ett bra respektive dåligt bemötande, och också reflektera över hur vi själva bemöter andra.

Genomförandet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

Under cirka tio månaders tid uppmanades personalen på KIB att skriva om olika bemötandesituationer där man själv varit kund i en kundbemötandeblogg på intranätet. Där kunde alla kollegor ta del av berättelserna, reflektera och kommentera bemötandet. Meningen med att använda en blogg var att kunna dokumentera och sprida materialet på ett effektivt sätt, dessutom var personalen sedan tidigare van att blogga eftersom hela intranätet på KIB består av olika bloggar. Denna kundbemötandeblogg fungerade samtidigt också som kommunikationskanal för hela bemötandeprojektet eftersom projektgruppen på KIB gjorde bedömningen att det skulle bli för smalt att ha en blogg enkom med syfte att skriva om spegling och reflektion. För att göra metoden lite mer lättillgänglig började metoden snart gå under namnet "När jag var kund". Genom att göra ett inlägg med denna rubrik i bemötandebloggen deltog man alltså i metoden spegling och reflektion.

Under den period då metoden testades kom det in 26 "När jag var kund"-berättelser till bloggen. Som avsändare till dessa 26 berättelser stod dock endast tio olika deltagare, som alltså skickat in fler än en berättelse var. Projektgruppen på KIB anser inte att metoden fungerade optimalt - deltagandet borde kunnat vara högre eftersom man hörde att personalen

sinsemellan diskuterade olika bemötandesituationer de varit med om. Intressant att notera var även att av de 26 berättelserna i bloggen handlade 19 stycken om negativa bemötanden. Man kan alltså konstatera att det fanns en större drivkraft att skriva om det man upplevt som ett dåligt bemötande.

En webbenkät konstruerades för att utvärdera metoden och den gick ut till hela personalstyrkan på biblioteket eftersom det inte bara var de 50 anställda med kundtjänstpass som kunde delta i metoden. Det kom in 17 svar, och av dessa tror fyra av fem att metoden leder till att "vi blir mer medvetna om vårt kundbemötande". Här är några reflektioner från enkäten: "Kul och givande att jämföra sig med andra branscher som har kunder, inte bara bibliotek." "Reflektion är underskattat. Skriftligt är jättebra, det händer något när man skriver, man kommer ett steg längre i tanken." Metoden ökade både medvetenheten och lusten att tänka på hur man agerar i ett kundmöte och att man håller ämnet levande genom att man diskuterar med sina arbetskamrater om de kundmöten man läst om i bloggen.

Resultatet känns en smula magert - kanske inte själva antalet historier i sig, men däremot det faktum att endast tio personer deltog. Förmodligen är det betydligt fler personer som läst och reflekterat över historierna utan att själva bidra. Kanske skulle man ha marknadsfört metoden mer kraftfullt? Förmodligen skulle det ha varit bättre att genomföra metoden under en begränsad tid på två - tre månader, om man då samtidigt satsade mer på att få fler kollegor att bidra.

Genomförandet vid Stadsbiblioteket i Stockholm

På Stadsbiblioteket skapades ett forum för "Publik avstämning" på samverkansytorna på intranätet. På forumet är det fritt fram för vem som helst som är medlem att posta länkar, anslag och att starta nya diskussionstrådar. Intranätet är gemensamt för hela Stockholms Stad, men detta forum är slutet för dem som arbetar i biblioteksverksamheten på olika sätt.

På forumet diskuteras sådant som kundbemötande, schemafrågor och annat som hör den dagliga verksamheten till. Dessvärre är diskussionen på detta forum ännu så länge inte speciellt livlig, men man hoppas att det kan komma att bli en bra yta för kommunikation och diskussion när man väl har vant sig vid den.

Genomförandet på Stockholms universitetsbibliotek

"Jag gillar att Friskis & Svettis-personalen alltid säger hej och hejdå, jag gillar inte att Glitter-personalen alltid kommer fram väldigt nära och frågar om man behöver hjälp (hur ofta behöver man hjälp när man kollar på billiga smycken?). Det är en balansgång!"

Enligt metodbeskrivningen i projektet skulle dokumentation och spridning ske genom en internblogg, men SUB:s bemötandegrupp fann det önskvärt att skapa ett mera socialt forum som inbjuder till mera levande diskussioner och skapade därför en Ning för projektet. Samtliga deltagare inbjöds till Ningen och uppmanades att använda den så mycket som möjligt. För att uppväga att vissa i personalstyrkan är mera vana vid att använda sig av sociala medier, medan andra förhåller sig mera avvaktande, hade man också möjligheten att lämna texter eller kommentarer vid en särskild plats bakom informationsdisken eller att skicka in dem med e-post. Dessa fördes sedan in i Ningen av projektets arbetsgrupp.

Av de kommentarer som inkommit på Ningen, kan man dra följande slutsatser: framför allt gör personalens beteende avtryck! Många reflekterade över att bemötandet man får snabbt

avspeglar sig i hur man ser på ett företag eller en serviceinrättning, positivt eller negativt. Som personal gäller det att vara tillmötesgående men inte efterhängsen eller påflugen. Många jämförde med försäljare på gatan eller expediter i butiker som frågar innan man själv undrar. Att ha en personlig stil sågs som välkommet, så länge den är professionell. Däremot ger ett konstlat eller känslolöst beteende dåliga signaler. Det framgick också att det inte är någon idé att smittas av en sur besökare, det gör bara mötet sämre. Om mötet är långt och besökaren konstant är sur eller har en dålig attityd kan det vara svårt att hantera. En viktig punkt att arbeta med är hur man ställer sig utanför situationen och behåller lugnet, att inte ta något personligt.

De intryck SUB har fått av metoden är att det ses som givande att reflektera över bemötande ur ett vidare perspektiv. Inläggen och kommentarerna på Ningen gav en intressant och livfull diskussion, men deras livslängd var tämligen kort då de flesta inläggen är skrivna under en fyra veckorsperiod och då merparten författades under ett fåtal dagar. Att använda Ningen som diskussionsverktyg har varit tveeggat, då det i sig inbjuder till kommentarer och diskussion men samtidigt exkluderar dem som är ovana vid sociala medier eller att skriva på webben. Att kombinera Ningen med något slag av workshop eller diskussionsinslag kan därför vara att rekommendera. Att skapa en Ning är numera avgiftsbelagt, men det finns andra fria alternativ att tillgå, exempelvis Wall.fm.

Sammanfattandet reflektion

Metoden var uppskattad av biblioteken samtidigt som det fanns några självklara svårigheter med den. Blogg eller Ning är välfungerande forum för en sådan här metod där det gäller att kunna nå och berätta för så många som möjligt, men det kräver också att man aktivt går in, läser och kommenterar. Det kräver tid och lust, och även kunskap om hur det tekniska fungerar.

Båda biblioteken som genomfört metoden konstaterar att det är ett fåtal personer som är aktiva och att det antagligen är bäst att göra detta till en tidsbegränsad metod. Annars dör den ut och effekten blir inte som den kunde ha blivit. Det är givande att diskutera bemötande som man själv blivit utsatt för eller har sett. Kanske hade en workshop eller gemensamma diskussionstillfällen gjort det mer givande. Skapar man rätt förutsättningar kan det här bli en riktigt givande metod.

3. Inspirationsföreläsning

Beskrivning av metoden

Metoden går ut på att ge extern inspiration genom att anlita en föreläsare från en annan bransch. Inspirationsföreläsningen kan användas för att skapa ett gemensamt startskott i arbetet med kundbemötande. Efter föreläsningen hålls gemensam reflektion om hur innehållet kan användas för att utveckla den egna organisationens bemötande.

Genomförandet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

KIB:s tanke var att bjuda in en extern föreläsare inom bemötandebranschen för att ge en energiinjektion till projektet, hitta nya infallsvinklar och få hela organisationen att känna delaktighet i projektet. Alla medarbetare inbjöds att delta i ett av två tillfällen, totalt deltog 43 av 115 medarbetare.

Valet av föreläsare föll på Katarina Moritz. Hon har mångårig erfarenhet från servicebranschen och driver ett konsultföretag inom kundvård och kundrelationer. Före föreläsningen fick hon grundlig information om KIB:s verksamhet och kundbemötandeprojektet. Under föreläsningen (två och en halv timme) beskrev hon olika metoder för att arbeta med ett professionellt kundbemötande för en organisation och den enskilde medarbetaren. Genom övningar och exempel fick deltagarna arbeta med attityder och målsättningar för ett gott kundbemötande. Under en av övningarna fick deltagarna skriva ned idéer om hur man ska arbeta för att uppnå KIB:s uppsatta mål för kundbemötande: *KIB:s kunder skall ges ett professionellt och medvetet gott kundbemötande.*

Exempel på idéer som framkom var:

- ”Sätta sig in i kundens position/behov, visa engagemang”
- ”Behandla alla olika”
- ”Proaktivt fråga om hjälp behövs”
- ”Ha bra rutiner för hur olika kundärenden ska hanteras”
- ”Prestigelöshet både mot kund och kollegor”
- ”I lönepolicyn – kriterium för belöning”
- ”Hierarchy of irritation: ”Vad stör dig mest i vårt bemötande?” Fråga kunderna – åtgärda”

Katarina Moritz gav flera handfasta tips och förslag på stöd man kan använda sig av. Hon avslutade föreläsningen med att visa filmen *Fish*, om en fiskmarknad i USA som används för att visa på sätt att arbeta med organisationskultur och kundbemötande (<http://www.charthouse.com>).

Efteråt utvärderades föreläsningen av deltagarna och det enda negativa som framfördes var att den var för kort(!). Det som fördes fram som positivt var framförallt att föreläsningen varit inspirerande och rolig och bjöd på många konkreta exempel och tips.

Inspirationsföreläsningen fungerade som det startskott och energiinjektion den var ämnad att vara. Den fick brett genomslag och flera medarbetare som upplevdes som svåra att få med på tåget deltog. Efter föreläsningen refererade många medarbetare till den under diskussioner om kundbemötande. Kundbemötandegruppen ansåg att metoden fungerade bra för att på ett inspirerande sätt höja delaktigheten, och att detta kunde vara ett återkommande inslag en eller två gånger om året. Dock bör man utarbeta metoder för att följa upp föreläsningen så att inte de nya insikterna och kunskaperna faller i glömska efter ett tag. Ett sätt att göra detta kan vara att återkoppla genom arbetsmaterial eller diskussioner.

Genomförandet på Stadsbiblioteket i Stockholm

Stadsbibliotekets bemötandearbete startade med en serie inspirationsföreläsningar som utifrån olika perspektiv uppmuntrade till och påminde om vikten av ett gott bemötande och att arbeta kontinuerligt med bemötandefrågor. Föreläsningarna följdes upp med gemensam reflektion och diskussion på kompetenstimmar och andra ordinarie möten.

Här är ett urval bra och uppskattade föreläsare:

- *Karin Sundström*, Regionbibliotek Stockholm om rapporten ”Bemötande på bibliotek – både service och solidaritet”
- *Anette Eliasson*, länsbibliotekarie i Halland om samtalet som ett redskap för ett gott bemötande i biblioteket, yrkesrollen och kompetensen
- *Lotta Gustafsson*, projektledare för Växjö UB:s bemötandeprojekt om att arbeta med bemötandefrågor
- *Vanya Rosen*, utbildare av Nonviolent Communication, om grupputveckling och feedback

I utvärderingar efter föreläsningarna har olika uppfattningar uttryckts. En del medarbetare känner sig mycket inspirerade, bekräftade eller tycker att de har fått ny kunskap. Andra uttrycker att de känner sig kritiserade, ifrågasatta eller har hört allt förut. Efter en serie föreläsningar uppstod en mättnad på denna form av kompetensutveckling och på teoretiska resonemang. Medarbetarna efterlyste större koppling till det praktiska och dagliga arbetet.

Föreläsningarna har gett intressanta diskussioner om yrkesrollen, kompetensen, kommunikation och bemötande - både kundbemötande och kollegialt bemötande. Det har varit betydelsefullt att följa upp varje föreläsning med tillfälle till gemensam diskussion. Vi har olika förmåga att ta till oss ny kunskap och relatera till den egna erfarenheten. Det är viktigt att skapa utrymme för att dela med sig av kunskap, göra kopplingar till konkreta situationer i arbetet och låta våra olika föreställningar och förhållningssätt mötas. Det är i det reflekterande samtalet över erfarenheter som vi tillsammans utvecklar vår bemötandekompetens.

Genomförandet på Stockholms universitetsbibliotek

Efter diskussioner i SUB:s bemötandegrupp enades man om att bjuda in Magnus Söderlund, professor i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring vid Handelshögskolan i Stockholm. Hans specialområde är forskning om konsumenters beteende. Han har bl.a. skrivit böckerna *Den lojala kunden*, *Den nöjda kunden* och *Mätningar och mått: i marknadsundersökarens värld*.

SUB valde att lägga föreläsningen en eftermiddag i augusti för att så många som möjligt inom biblioteket skulle kunna närvara. Alla som jobbar med kundtjänst på huvudbiblioteket och filialbiblioteken var inbjudna. En majoritet av dem deltog i föreläsningen. Tanken var också att detta skulle bli en kickoff inför höstterminen för alla.

Magnus Söderlunds förslag till upplägg på föreläsningen var att gå igenom ett antal kända metoder för hur man möter kunder och i upplägget ingick också att vad man ska tänka på när man använder metoderna och titta på vad de har gett för resultat – och hur de förhåller sig till generella teorier om faktorer som påverkar kunden. Han uppehöll sig mycket kring sitt eget forskningsområde och tog exempel ur sin forskning. Han gjorde även ett tankeexperiment med alla som var där, som skulle ingå i kommande forskning.

På SUB är det här kanske den metod som har gett minst resultat ute i disken och den som folk har diskuterat minst. Det gjordes ingen gemensam reflektion. Men föreläsningen var givande som en gemensam upplevelse och start inför den kommande hösten. Kanske var ämnet lite långt från vår verklighet, fast det var tankeväckande att ta del av hur andra verksamheters sätt att agera och tänka kan kopplas samman med vår. Man ska nog fundera mera över vad man vill ha ut av föreläsningen när man väljer föreläsare.

Sammanfattande reflektion

Inspirationsföreläsningarna var en positiv upplevelse för samtliga tre bibliotek och fungerade som en gemensam start eller energiinjektion. De var inspirerande och gav upphov till diskussioner om yrkesrollen, bemötande, kommunikation och kompetens. Det är nog viktigt att efteråt ha en gemensam diskussion och reflektion för att ta vara på de insikter som kommit fram under föreläsningen. Man kan välja mellan att göra detta en enda gång eller ha upprepade föreläsningar, båda alternativen ger goda effekter. Man ska fundera över vad man vill ha ut av dessa föreläsningar och fundera på vem man bjuder in som föreläsare, om det ska vara någon som har biblioteksanknytning eller någon som kommer från ett helt annat område.

4. Diskussionsklubb

Beskrivning av metoden

Stadsbiblioteket och KIB hade tidigare använt metoderna tidskriftsklubb respektive Journal Club för att lyfta och diskutera biblioteksrelaterade ämnen och koppla forskning och teori till det praktiska arbetet. "Världens billigaste kompetensutveckling!" som Malin Ögland beskriver tidskriftsklubben i "Ett steg till! En metodbok för biblioteksutveckling" (Aleman, 2009). För att kort beskriva metoden är första steget att bilda en grupp och diskutera vilket syftet är med tidskriftsklubben. Utifrån syfte väljer man en intressant text att läsa och en person i gruppen får i uppgift att göra en bakgrundsanalys av texten och författaren. När gruppen träffas inleder personen som gjort bakgrundsanalysen och sedan diskuterar alla deltagare texten enligt en viss mall (se Genomförandet på Stadsbiblioteket i Stockholm).

Inom projektet kallades metoden för diskussionsklubb, för att markera att det inte handlade om analys av vetenskapliga artiklar utan att syftet var gemensam diskussion och reflektion kring de aktuella ämnena. Under diskussionsklubben användes inte tidskriftsklubbens mall utan texten diskuterades under friare former. Syftet var att ta sig an begreppet bemötande och feedback, som ett sätt att starta respektive bredda arbetet med bemötande.

Genomförandet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

KIB genomförde två diskussionsklubbar med var sitt tema. Man inledde med en diskussionsklubb på temat bemötande, dels för att tidigt i projektet få igång en diskussion och för att personalen skulle börja fundera på vad bemötande innebär. Texten som skulle läsas var ett antal kapitel ur boken "Professionellt bemötande" (Weiner Thordarson, 2009). Man inledde med en kort presentation av texten och efter det fick samtliga deltagare ta upp något som fångat deras uppmärksamhet, eller dela med sig av någon reflektion kring ämnet. Sedan fördes en diskussion utifrån de uppslag som framkommit. Efter mötet fick deltagarna utvärdera diskussionsklubben med PMI-metoden (P står för positivt, M för minus och I för intressant).¹

Den andra diskussionsklubbens tema var feedback och här användes boken "Feedback" (Øiestad, 2005). Första tillfället av denna diskussionsklubb genomfördes i samarbete med Stadsbiblioteket och redovisas mer utförligt nedan, under rubriken *Gemensam diskussionsklubb, Karolinska Institutets Universitetsbibliotek och Stadsbiblioteket i*

¹ Beskrivning av utvärderingsmetoden PMI: Alla deltagare får tre olikfärgade post-it-lappar var där de får kommentera under rubrikerna plus, minus och intressant. Lapparna är kodade: en färg ska användas för att skriva något positivt, en annan färg används till att skriva något man tyckte var mindre bra (minus), och lappen med den tredje färgen används till att skriva något som man tycker var intressant

Stockholm. Det ska dock tilläggas att intresset för diskussionsklubben om feedback var så stort på KIB att den hölls internt vid ytterligare tre tillfällen på KIB. Diskussionsklubben med tema feedback utvärderades på KIB med hjälp av en webbenkät.

Det var ett stort deltagande i utvärderingarna av både diskussionsklubben med tema bemötande och diskussionsklubben med tema feedback och resultatet var överlag positivt. Det märktes att metoden var något som många tyckte var både intressant och givande.

Några kommentarer från utvärderingarna av KIB:s båda diskussionsklubbar:

- ”Givande! Skulle vilja ha det mer återkommande!”
- ”Saknar – Vad vi kan göra bättre? Hur går vi vidare?”
- ”Att flera ur ledningsgruppen är med – viktigt att ha dem i ryggen.”
- ”Bra form för att ta upp ämnet. Det finns ett bra och livligt diskussionsklimat.”
- ”Alltid bra med diskussioner och reflektioner.”
- ”Kul att diskutera bemötande på detta sätt.”

Genomförandet på Stadsbiblioteket i Stockholm

Stadsbiblioteket provade metoden tidskriftsklubb första gången i början av bemötandearbetet och använde en modell utarbetad av Malin Ögland på Regionbibliotek Stockholm (Aleman, 2009). Medarbetarna förberedde sig genom att läsa ett kapitel ur Karin Sundströms rapport ”Bemötande på bibliotek” (Sundström, 2008). Därefter träffades personalen vid de olika enheterna på ordinarie mötestid för att diskutera och analysera texten med stöd av vissa frågeställningar om författaren, publicering, domän, textanalys och innehåll.

Det blev både ett tillfälle att testa metoden och ett givande sätt att starta ett samtal kring begreppet bemötande. Uppfattningen var att det är en bra form för gemensam diskussion och reflektion kopplat till det praktiska arbetet men som kräver träning. Det är viktigt att hitta en engagerande text och att anpassa samtalsformen efter behov och syfte.

Gemensam diskussionsklubb, Karolinska Institutets Universitetsbibliotek och Stadsbibliotek i Stockholm

Stadsbiblioteket och KIB hade vid ett tidigare tillfälle haft en gemensam tidskriftsklubb vilket blev upptakten till samarbetet kring bemötande. Tio deltagare från varje bibliotek läste samma text och träffades på Stadsbiblioteket för att diskutera. Texten var ett kapitel ur Stina Halls ”Det offentliga mötet: Om etik, tilltro och bemötande på Försäkringskassan” (Hall, 2001). Det var en mycket positiv erfarenhet och vi bestämde oss för att ha ytterligare ett gemensamt tillfälle inom projektet.

Den här gången ändrades namnet till diskussionsklubb för att fokusera mindre på formen och mer på innehållet i texten. Tio medarbetare från respektive Stadsbiblioteket och KIB bjöds in till en gemensam diskussionsklubb kring ämnet feedback. Syftet var en öppen dialog om feedback och det kollegiala bemötandet, vårt bemötande medarbetare emellan. Under diskussioner kring bemötandet av våra besökare uppmärksammades behovet av att kunna ge varandra både positiv feedback och konstruktiv kritik. Både för att ”leva som vi lär” och för att upprätthålla ett medvetet och överenskommet bemötande av hög kvalitet.

Diskussionsklubben hade en samtalsledare från KIB som tillsammans med projektgruppen hade valt text och förberett frågeställningar att diskutera utifrån. Texten var några kapitel ur boken "Feedback" (Øiestad, 2005). Samtalsledaren började med en kort presentation av texten och sedan följde en runda där alla deltagare fick presentera sig och säga något kort om den egna läsningen. Därefter diskuterades texten utifrån frågeställningarna i mindre och mixade grupper. När grupperna var klara skrev samtalsledaren på tavlan de olika tankar grupperna hade kommit fram till. Under de sista tio minuterna gjordes en kort utvärdering av mötet där deltagarna fick säga vad de tyckte om metoden. Resultatet av diskussionsklubben blev en lista med förslag på situationer och sätt att genom feedback stärka och utveckla varandra och verksamheten (se bilaga 2).

Samlad reflektion kring metoden från de deltagande biblioteken

Den övergripande upplevelsen var att det var inspirerande att träffa kollegor från ett annat bibliotek, att det lyfte blicken från interna problembeskrivningar och att det blev ett inspirerande kollegialt kunskapsutbyte.

För projektledaren låg den största utmaningen i att hitta en engagerande text som passade alla vad gäller ämne, kunskapsnivå, språk och omfattning. Det var viktigt att ha ledningens stöd för att se det som ett tillfälle för kompetensutveckling och skapa möjlighet för medarbetarna att delta under arbetstid. Det var också betydelsefullt att cheferna läste och diskuterade samma text, i ledningsgrupp eller tillsammans med medarbetarna.

5. Träning genom kunskapsteater

Beskrivning av metoden

Metoden Träning genom kunskapsteater syftar till att genom att träna, gestalta och observera beteendet vid mötet med kunden öka medvetenheten om och utveckla det egna bemötandet. Ett aktivt deltagande ökar inläring och reflektion. En form för detta är rollspel där man tillsammans spelar upp kundsituationer för att reflektera över sitt eget och kollegornas bemötande.

Genomförandet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

KIB valde att prova en form av rollspel. Man beslutade sig för att anlita Learning4U, ett företag som använder sig av upplevelsebaserad utbildning enligt pedagogiken att lära genom att agera. Ett annat ord som Learning4U använder för att beskriva sin verksamhet är kunskapsteater. Företaget har vid ett flertal tidigare tillfällen anlåtts av KI, med mycket gott resultat. För att öka hela personalens delaktighet i projektet var det värdefullt med en aktivitet där alla avdelningar kunde delta, inte bara kundtjänstpersonalen. Som förberedelse inför workshopen hölls ett möte med företaget för att sätta in dem i verksamheten och klargöra vilket syfte man hade och vilka mål man ville uppnå.

Under en halvdag deltog så ca 35 personer i en workshop som leddes av en psykolog och två skådespelare från Learning4U. Workshopen inleddes med en kortare föreläsning om olika kommunikationsstilar, och deltagarna fick sedan genomföra ett test som indikerade vilken typ av kommunikationsstil man var mest benägen att använda sig av. Kommunikationsstilarna var Diplomatisk, Entusiastisk, Analytisk och Pådrivande. Därefter indelades deltagarna i grupper med andra som hade samma kommunikationsstil. I grupperna arbetade man fram exempel på besvärliga kundsituationer, till exempel:

- ”Stressade personer som inte kan vänta på ett bra jobb, man får [som personal] inte en chans att svara på ett bra sätt.”
- ”Kunder som ’minsann inte’ tänker försöka mötas, när man själv försöker.”
- ”Konflikt mellan att göra kunden nöjd och följa våra regler. T ex vidimera betyg, ge bort kuvert, låna telefon.
”

Utifrån detta fick en skådespelare och en deltagare sedan ställa sig upp och improvisera fram ett besvärligt kundmöte. Resten av gruppen diskuterade sedan hur de hade upplevt situationen och gav förslag på olika sätt att hantera den.

Sammanfattande reflektion

Deltagarna utvärderade workshopen och det framkom att man överlag upplevde att det var en bra eller mycket bra metod som gav inblick i bemötande och skapade delaktighet. Många önskade att man hade avsatt ännu mer tid för workshopen så att fler hade fått tillfälle att spela mot skådespelarna. Deltagarna i workshopen var nämligen överens om att detta moment ledde till reflektion och insikt hos den person som fick tillfälle att agera. Projektgruppen på KIB upplevde också att workshopen rönt stor uppskattning och skapat entusiasm hos personalen. En åsikt som delades av projektgruppen och övriga deltagare var att det hade varit önskvärt att avsätta ännu mer tid för diskussion och analys. En idé att gå vidare med är att återanvända testet som delar in deltagarna i fyra olika kommunikationsstilar, men istället för att låta deltagarna svara på hur man själv tycker att man kommunicerar dela in alla i par och låta dem fylla i testet för varandra, det vill säga utifrån hur man upplever att den andres kommunikationsstil är. Detta för att få ytterligare insikt i hur andra upplever den kommunikationsstil och det bemötande man ger.

Metoden ledde till stor delaktighet eftersom alla uppmuntrades att delta aktivt under lustfyllda former. Att anlita externa, professionella aktörer medför stort värde genom de nya perspektiv och infallsvinklar man får på ämnet. Det är samtidigt förenat med en ganska stor kostnad, både att anlita ett företag och att ta personalens arbetstimmar i anspråk. Metoden genererar både ny kunskap och uppmuntrar till reflektion. Det skulle vara önskvärt att ha någon form av uppföljning på intern nivå för att ta tillvara och bygga vidare på det man lärde sig vid tillfället.

6. Regler och verktyglåda

Beskrivning av metoden

Syftet med den här metoden är att få fram en verktyglåda som innehåller tydliga, gemensamt framtagna och överenskomna regler för hur man som anställd ska förhålla sig i kundmötet, och som komplement till dessa regler ett antal övriga ”verktyg” som är konkreta tips på hur man med hjälp av olika beteenden och handlingar kan ge gott bemötande.

Att ta fram regler och en praktisk verktyglåda blir ett sätt att inåt i organisationen befästa hur man vill förhålla sig till bemötande. Det är bra att ha tydliga och gemensamt överenskomna regler på en arbetsplats, så alla vet vad som gäller (Weiner Thordarson, 2009). Reglerna får desto större legitimitet då de är gemensamt framtagna och accepterade. Att ha dessa regler skapar trygghet, och det blir enklare att prata om eventuella överträdelser.

Genomförandet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

Projektgruppen på KIB bedömde redan från början att den här metoden skulle passa bäst att genomföra mot slutet av projektet, utifrån resonemanget att det är först när man har jobbat

med bemötande under en längre period i organisationen som det har mognat fram en förståelse som gör det enklare att vaska fram regler för kundmöten och övriga redskap i verktygslådan. Själva skapandet av regler var också avgörande för att kunna genomföra kollegial observation, den sjunde och sista metoden i 7-stegskuren. Man måste ha gemensamt överenskomna regler som grund för att kunna ge och ta feedback när man genomgår metoden kollegial observation, det är en grundförutsättning. (Aleman, 2009).

När det väl var dags att börja jobba med framtagandet av reglerna var det efterlängtat - under projektets lopp hade det på KIB vuxit fram ett behov att få fram riktlinjer att samlas kring i den fortsatta diskussionen kring bemötande. Också de övriga verktygen i verktygslådan var av sådan art att det visade sig klokt att ha avvaktat med fastställandet av dem, när man nu var framme vid slutet av projektet hade de mognat fram erfarenhetsmässigt hos dem som hade tänkt mycket kring bemötande i över ett års tid. Verktygslådan har vuxit fram ur erfarenheterna av att gå igenom de olika stegen i kuren, och är avsedd att vara ett svar på "Hur gör jag?", frågan som är inbyggd i projektets namn. KIB:s verktygslåda återfinns i bilaga 3.

Inför framtagandet av regler hade KIB dessa mål: att få fram regler för kundmötet som man kan stå för, som kan efterlevas, och som ska kunna revideras vid behov. Reglerna skulle vara ett svar på den generella frågan "Vad är ett bra bemötande?" och de skulle också besvara den mer specifika frågan "Hur ska vi på KIB vara för att leva upp till det". För att hitta en lämplig metod att använda vid den workshop då reglerna skulle skapas anlätades organisationspsykologen Anders Risling som konsult. Han rekommenderade metoden Appreciative Inquiry (uppskattande undersökning på svenska), dels för att det är en metod som skapar hög delaktighet i stora grupper, dels för att man fokuserar på det som redan är bra eftersom man identifierar framgångsfaktorer och rätt beteende. Metoden inbegriper också mycket positiv feedback, direkt och indirekt.

Alla 115 anställda på KIB bjöds in till workshopen utifrån resonemanget att det inte bara är de som jobbar i kundtjänsten som har möten med kunder och att alla anställda kan ses som kunder till varandra. Dessutom var det meningen att så många som möjligt skulle vara med och påverka reglernas utformning. Det blev 43 personer som kom att delta i den tre timmar långa workshopen, samtliga avdelningar på biblioteket var representerade. Deltagarna var indelade i små grupper på fyra till sex personer. I varje grupp fanns en värd som förde samtalet. Vårdarna och ledaren av workshopen hade fått några timmars utbildning i vad metoden gick ut på av Anders Risling. I korthet går metoden ut på att varje deltagare får berätta om en egen erfarenhet, i vårt fall ett positivt laddat kundmöte. Sedan får man lyssna till de andras goda erfarenheter. Till sist har alla deltagare hört ett stort antal berättelser, och då ska man vaska fram de gemensamma framgångsfaktorerna ur alla dessa berättelser. När workshopen var slut efter tre timmar hade man gemensamt kommit fram till mängder med exempel på vilket beteende som var orsaken till att dessa möten blev positiva kundmöten. Vårdarna och ledaren för workshopen samlades i några timmar efteråt för att ytterligare bearbeta det som framkommit så att det som slutligen återstod var dokumentet *Spelregler för kundmöten på KIB*. Se bilaga 3.

Spelreglerna finns på KIB:s intranät samt anslagna på flera ställen i arbetslokalerna. De är bara till för intern spridning. Spelreglerna är att betrakta som ett arbetsdokument, eller snarare ett policydokument, och som sådant inget som är tänkt att exponeras för kunderna. Meningen är att de ska vara ett levande dokument som ska kunna revideras vid behov.

En webbenkät skickades ut till samtliga deltagare i workshopen för framtagande av regler. Nästan alla som svarade på enkäten var positiva, både vad det gällde metoden som sådan och hur passande metoden var för att ta fram regler för kundmötet. En person skrev att metoden ledde till att "[...] man fick "syn" på varandra och varandras kompetens." Fler röster: "Kundmötet sker i levande livet och inte i teorin så därför är metoden bra eftersom den går ut på att samla på sig praktiska exempel att dra lärdom av". En överväldigande majoritet av dem som svarade på enkäten kände sig mycket delaktiga i framtagandet av spelregler för kundmöten. Så här motiverade några av dem sitt svar: "Jag har själv fått vara med och diskutera och påverka formulerandet av reglerna i samarbete med andra. Reglerna är inte något som kommit som ett påbud uppifrån dvs. formulerats av en "högre instans". Andra reflektioner lät så här: "Jag tycker att det var bra att spelreglerna blev så konkreta! Absolut inte bara floskler utan praktiska riktlinjer att följa." Man kan konstatera att de allra flesta av dem som svarat på utvärderingen var positiva till workshopen och framtagandet av regler. KIB kan rekommendera användandet av metoden uppskattande undersökning för att skapa regler. För en utvärdering av hur reglerna fungerar i praktiken, se metoden kollegial observation.

Resten av verktygslådan har inte utvärderats. Orsaken till detta är att verktygen består av praktiska tips på handlingar och beteenden som kommit fram under projektets gång, så själva verktygslådan är i sig ett slags utvärdering, ett koncentrat av vad bemötandearbetet har givit i erfarenheter och som har samlats in under projektets gång och sammanställts först i slutet av projektiden.

Genomförandet på Stadsbiblioteket i Stockholm

Samordnaren av den publika verksamheten och platsansvariga för de olika bemanningspunkterna arbetade fram ett förslag på riktlinjer för arbetet i det fysiska biblioteket, "Riktlinjer för publikt arbete". Riktlinjerna har diskuterats och bearbetats några gånger. De finns alltid med som stöd för diskussionerna under publik avstämning, ett möte som enheterna har varje månad tillsammans med publik samordnare för att lyfta behov och förbättringsområden i den publika verksamheten och i mötet med användarna. Syftet är att riktlinjerna ska fungera som en gemensam grund för hur man arbetar och möter användarna i biblioteket. Genom arbetet med riktlinjerna tydliggjordes tre olika nivåer för stöddokumentet och som definierades som en trestegsraket:

1. Instruktioner – rutiner och regler
2. Riktlinjer – förhållningssätt och arbetssätt. Se bilaga 3
3. Policy – värdegrund och "organisationskultur"

En tidig målsättning för bemötandearbetet var att ta fram en bemötandepolicy för Stadsbiblioteket som skulle kommuniceras till användarna. En workshop genomfördes med syfte att utifrån erfarenheter och kunskaper om bemötande formulera en bemötandepolicy som beskriver bibliotekets gemensamma förhållningssätt i mötet med användarna. En inbjudan gick ut till alla medarbetare och chefer och 14 personer deltog. Workshopen leddes av den publika samordnaren och en projektledare inom Stadsbiblioteket. Den inleddes med en gemensam reflektion och återblick över det tidigare bemötandearbetet. Sedan blev det intensivt och kreativt grupparbete med stöd av en metod kallad Dokumentmaskinen (Mattsson, Jöborn, 2009). Varje grupp arbetade med att formulera ett förslag till policy som sedan skickades vidare till nästa grupp för bearbetning. På så sätt fick alla grupper ge och få bidrag till alla förslag. Resultatet blev lyckat med fyra genomarbetade förslag till bemötandepolicy. Arbetet med att ta fram en slutgiltig policy pågår.

Riktlinjerna hade troligtvis fått bättre förankring om fler medarbetare hade varit engagerade från början. Delaktighet är bästa grunden för förankring. Metoden i workshopen för bemötandepolicyn uppskattades av deltagarna som ett roligt och inspirerande sätt att nå samsyn och konkret resultat. Resultatet i fyra förslag uppfattades som framgångsrikt men det måste följas upp med mer tid och möjlighet till fördjupning.

Genomförandet på Stockholms universitetsbibliotek

SUB har arbetat lite sekundärt med metoden regler och verktygslåda, eftersom man utifrån metoderna veckans utmaning och bemötandeblogg för spegling och reflektion arbetade ihop ett regeldokument för vad man ska tänka på i mötet med kunden, framförallt i det fysiska mötet, men också i telefon, via e-post och chatt. Att man gjorde på det här sättet beror på att hela biblioteket, strax innan bemötandeprojektet, varit involverade i att ta fram en medarbetarplattform, som ska ligga till grund för hur medarbetarna ska agera i möten med kollegor och kunder. Plattformen togs fram genom aktiva möten och workshops.

De punkter om regler i kundmötet som man fick fram var också för SUB ett bra sätt att sammanfatta de gemensamma åsikter som kommit fram under de andra metoderna. Punkterna i dokumentet sammanfaller i mycket med KIB:s dokument för spelregler för kundmöten. Se bilaga 3.

Sammanfattande reflektion

De tre biblioteken valde att genomföra metoden på vitt skilda sätt, utifrån de olika behov och förutsättningar man hade i de olika organisationerna.

Att genomföra metoden på det sätt som KIB gjorde innebar planering och även en del kostnader då man anlätade en konsult för att lära sig en ny metod, uppskattande undersökning. Men resultatet blev också lyckat – man fick en mycket hög delaktighet bland personalen för att få fram dokumentet *Spelregler för kundmöten på KIB*. Spelreglerna ingår nu som ett av verktygen i den verktygslåda som sammanställts. Resten av verktygen är sprungna ur de erfarenheter som framkommit under en längre tid av utmaningar och reflekterande över hur kundmöten och mänsklig kommunikation fungerar. KIB:s erfarenhet är att metoden har mycket god potential för att höja medvetandenivån kring bemötande i organisationen. Reglerna och resten av verktygslådan blir ett konkret resultat, ett slags bokslut, som bygger på att många i organisationen har tänkt till kring bemötande - vad bemötande är, hur man själv agerar, hur andra agerar, vad som blivit bra i ett möte. När man har dessa dokument att förhålla sig till är det lätt för den enskilde individen att ta till sig dem, men också reflektera kring sådant man gjort som *inte* blivit bra i ett möte; själva framtagandet av regler och verktyg är alltså ett bearbetande, ett medvetandegörande i sig. Samtidigt som detta sker på ett individuellt plan, skapar och befäster man på ett verksamhetsplan en norm, en kultur.

På Stadsbiblioteket uttryckte medarbetarna tidigt behovet av en gemensam definition av ett gott bemötande och överenskomna förhållningsregler att relatera till. Resultatet blev bibliotekets riktlinjer för det publika arbetet med syfte att vara ett stöd i arbetet och ge besökarna en så jämn och hög service som möjligt. Utmaningen var inte att ta fram riktlinjerna utan att förankra dem i organisationen och hålla dem levande. Både när det gäller riktlinjerna och bemötandepolicyn så är det inte formuleringarna eller dokumenten i sig som är målet utan att de är närvarande i diskussioner och utvecklingsarbete. Det är ett ständigt pågående arbete. Utöver arbetet med dokumenten har även föreläsningar och diskussioner bidragit till ett gemensamt språk och en gemensam referensram.

SUB hade redan en gemensamt framtagen medarbetarplattform att utgå ifrån. Medarbetarplattformen togs fram genom aktiva möten och workshops, och ska ligga till grund för hur medarbetarna ska agera i möten med kollegor och kunder.

7. Kollegial observation

Beskrivning av metoden

Efter den gemensamma tidskriftsklubb som KIB och Stadsbiblioteket arrangerade om bemötande och som var upprinnelsen till hela projektet (se s. 14) var personalen enig om att för att kunna hjälpa varandra att förbättra kundbemötandet, behövdes redskap och metoder för att kunna ge och ta konstruktiv feedback. Som metod valdes kollegial observation. Inspiration till att välja metoden fick vi från boken *Ett steg till! Tvinningprojektets slutrapport* (Aleman, 2009). Bokens författare har i sin tur hämtat sin inspiration från skolvärlden. Metoden innebär att personer från samma verksamhet, i detta fall bibliotek, ingår ett samarbete där de genom granskning av varandras verksamhet ska komma med råd om förbättringar. Det är viktigt att poängtera att syftet med observationen är att fokus ligger på förbättring av verksamheten, det handlar inte om en värdering av den andra parten.

Det övergripande syftet med metoden var att utveckla kvaliteten och kvalitetsarbetet inom respektive bibliotek. Vilka styrkor och förbättringsmöjligheter fanns det i bibliotekens bemötandearbete? Samtidigt skulle kompetensen och flexibiliteten öka inom de deltagande biblioteken genom kunskapsutbyte, samt kontakter och nätverk. Dessutom ville man använda metoden för att testa om de spelregler/riktlinjer som tagits fram fungerade i praktiken (se bilaga 3).

Målen var att deltagarna i metoden skulle öva på att ge och ta emot feedback i syfte att utvecklas såväl som människor (uppnå ökad självkänedom) som i sina professioner. Meningen var att deltagarna skulle lära av att observera varandra i bemötande och kundtjänstarbete och att de skulle få ökad förståelse för ”kundmötets psykologi” (mekanismer bakom, orsak och verkan). Ett annat mål var att få en uppfattning om detta var något som skulle kunna genomföras inom ramen för kompetensutveckling inom den egna organisationen.

Genomförande av metoden på Stadsbiblioteket och KIB

Det bestämdes att metoden skulle genomföras i en liten hanterbar skala med fyra deltagare, det vill säga observatörer, från varje bibliotek. Urvalet av dessa gjordes på frivillig basis, eftersom vi ansåg det väsentligt för metoden att deltagarna var ordentligt motiverade och därmed skulle ha bra förutsättningar för att genomföra metoden. Arbetet lades upp enligt följande:

1. Inledande möte

Projektledarna träffades för att lägga upp en tidsplan för hela genomförandet av observationerna. Detta innebar att förbereda texter om feedback som skulle läsas inför det första mötet med deltagarna, göra mallar för hur man skulle arbeta vid observationstillfällena samt för det efterföljande rapportskrivandet. Projektledarna tog även på sig att bilda paren, eftersom det dels skulle spara tid vid det kommande mötet, dels kunde de avgöra vilka som skulle kunna passa att arbeta tillsammans. Så kom tillfället för det första gemensamma mötet där deltagarna skulle få träffa varandra, diskutera feedback samt vädra förväntningar och eventuella farhågor. Alla sattes in i projektet - dess kontext i ”Hur gör jag”-projektet i stort, tidsplan och varifrån inspirationen kom till metoden kollegial observation som övning för

feedbacksamtal. Vid mötet diskuterades även syfte och mål med metoden samt tanken bakom själva upplägget.

Samtal fördes om hur det känns att ge och ta feedback utifrån de texter som valts ut (se Øiestad, 2005 samt Gunnarsson, 2009). Samtliga deltagare var överens om att det är lättare att både ge och ta positiv feedback, medan utvecklande dito kan vara knepigt. Dock kom gruppen fram till att det var en fördel att man inte kände sin observationspartner innan, eftersom det skulle kunna hämma förmågan att ge just utvecklande feedback. Slutligen presenterades indelningen av paren och dessa fick själva komma överens om hur de ville lägga upp sina observationstillfällen de kommande tre veckorna. En fråga som kom upp var hur man skulle förklara för kunderna varför det står någon och observerar och skriver anteckningar i bakgrunden när man kommer till informationsdisken för att be om hjälp. Speciellt befarade man att detta skulle bli en märklig situation på Stadsbiblioteket, där många ofta bara rycker tag i första bästa bibliotekarie för att få svar på sin fråga. Man kom överens om att man skulle förklara att observatören var på studiebesök och därmed inte behjälplig i informationsdisken. De skulle inte bära någon skylt där det framkom vad de hette eller var de kom ifrån, eftersom namnskyltar automatiskt skulle kunna uppfattas som om man arbetade på det observerade biblioteket.

2. Observationerna

Under de kommande tre veckorna, i något fall fyra, arbetade deltagarna med att observera varandra i arbetet i informationsdisken på respektive bibliotek. Varje par genomförde tre observationstillfällen på respektive bibliotek. Varje tillfälle var två timmar långt, varav den sista kvarten avsattes till feedbacksamtal. Det ska betonas att det var bibliotekariens arbete gentemot kund samt kommunikationen bibliotekariet kollegor emellan som observerades, **inte** huruvida kunderna blev nöjda eller missnöjda.

Som utgångspunkt för feedbacksamtalen hade man alltså de riktlinjer/spelregler som respektive bibliotek kommit fram till under momentet regler och verktyg. Utifrån dessa hade sedan projektgrupperna på biblioteken formulerat frågor som man ville ha svar på. På KIB ägde observationerna rum i informationsdiskarna på biblioteken i Solna och i Huddinge. På Stadsbiblioteket genomfördes observationerna i informationsdiskarna på entréplanet respektive övre plan. Under en timme och fyrtiofem minuter hade alltså den tjänstgörande bibliotekarien på det observerade biblioteket en "skugga" som följde arbetet och under tiden antecknade i observationsschemat vad som hände. Om tjänstgörande bibliotekarie lämnade disken för att gå med kunden följde observatören med. Man lade sig dock aldrig i arbetet.

Den kvart man hade till förfogande efter själva observationen ägnades åt feedbacksamtalen. Innan observationerna startade hade det funnits vissa tankar om vilken nivå man skulle lägga feedbacksamtalen på. Detta löste sig av självt med en gemensam standard eftersom båda hade rollen som observatör respektive observerad. Som stöd hade dessutom deltagarna en kortfattad checklista i hur man ger och tar feedback.

3. Deltagarnas rapporter

Efter att observationstillfällena genomförts hade deltagarna i uppgift att skriva en rapport om det observerade biblioteket. Rapporterna skulle svara på hur väl man följt riktlinjerna/spelreglerna för kundbemötande, om man fått svar på de uttryckliga frågor som ställts i projektets början, samt innehålla reflektioner och tips på utvecklingsområden. Man skulle också skriva om hur det hade fungerat med feedbacksamtalen, hur det kändes att ge och

ta feedback och hur samarbetet med den i förväg utvalde partnern hade fungerat. Rapporterna skrev de fyra deltagarna från respektive bibliotek tillsammans, alltså blev det en rapport till Stadsbiblioteket skriven av observatörerna från KIB, samt en rapport till KIB författad av observatörerna från Stadsbiblioteket. Rapporterna bifogas i sin helhet, se bilaga 4.

4. Intervjuer med deltagarna

Slutligen blev samtliga deltagare i projektet intervjuade en och en, som en del av utvärderingen. Intervjuerna bildar även underlag till denna rapport, främst till de delar som avhandlar resultat och analys. Vi hade en i förväg bestämd intervjumall, utformad av respektive biblioteks projektledare. Själva intervjuerna tog mellan en halv och en timme.

5. Avslutningsmöte

Som avslutning höll vi ett möte för alla deltagare, samt chefer och delar av styrgruppen. Mötet hade formen av en muntlig utvärdering i grupp, eller en avslutande workshop. Projektledarna ansåg att det var viktigt att de ansvariga cheferna deltog för att de skulle få en chans att både själva ställa frågor och svara på frågor från deltagarna samt höra vad som framkommit i observationerna.

Sammanfattande reflektion

I början av arbetet fanns funderingar hos de deltagande om att *”rollen som observatör skulle innebära att man kontrollerar och värderar bemötandet”*, och att man framförallt skulle fokusera på fel och brister, men när observationerna väl satt igång blev det tydligt att det inte blev så. samarbetet biblioteken emellan fungerade utmärkt, samt var stimulerande och inspirerande. Man fick insyn i varandras arbete och kunde se och diskutera skillnader och likheter mellan de två biblioteken. Detta ledde till att deltagarna snabbt kom att se observationerna som ett tillfälle till inspiration och korsbefruktning där man lärde sig av varandras sätt att bemöta. Feedbacksamtalet upplevdes som en viktig del av helheten, det beskrivs som *”ett tillfälle för observatören att genom frågor kunna lära sig av den observerade och därigenom få sätta sitt eget arbets sätt i nytt ljus”*. Observationsparen kom bra överens och det är en viktig anledning till att genomförandet av metoden gick så bra. Att ha en bra kommunikation med sin observationspartner är A och O. I en av rapporterna från observatörerna står det att läsa följande: *”En positiv effekt av den kollegiala observationen har varit att man ser sig själv och sin arbetsplats i ett nytt perspektiv. Detta förutsätter dock att man har ett självreflekterande förhållningssätt. Vi tycker nog alla att kollegial observation skulle kunna utvecklas för att användas på fler bibliotek och med fler kollegor.”*

Det upplevdes som mycket viktigt att läsa av den observerade och tänka på hur man framförde sin feedback. Det första feedbacksamtalet var lite trevande, det var svårt att veta exakt vad man skulle titta på och prata om. Det blev kanske mer av ett samtal kring likheter och skillnader mellan de två biblioteken, än ett konkret feedbacksamtal. De positiva delarna var lättare att ta upp, än dem som man eventuellt hade vissa funderingar kring. Det andra samtalet gick bättre, då kändes det tydligare vad man skulle fokusera på. Vid sista observationstillfället var det däremot svårt att tillföra något nytt, något som samtliga deltagare var överens om. Som deltagare i detta steg blev man väldigt medveten om hur viktigt det är med positiv feedback och hur de flesta längtar efter att få höra sådan. Under arbetets gång kunde man också märka hur det positiva beteendet förstärktes efter att det uppmärksammats i feedbacksamtalet. Man både gav och fick positiv feedback, vilket kändes bra och roligt. Man tog upp exempel på sådant som hade fungerat bra och förklarade varför och hur man hade tänkt kring situationen. Samtliga deltagare var överens om att de upplever sig som professionella när det gäller kundbemötande. Vidare skriver deltagarna i sin rapport: *”[...]*

efter samtalen har vi tänkt extra mycket på att fortsätta med det goda bemötande som observatören uppmärksammade. Det var också bra att få tips på saker som kan bli ännu bättre, t ex att fråga kunden om hon har fler frågor kring ärendet och att ge tydliga svar”.

Det generella intrycket var att det var roligt och inspirerande att vara observatör. Ett av paren döpte om metoden till “kollegial inspiration” för det var vad det i praktiken kändes som [snarare än “observation”]. Ett annat av observationsparen bestämde att de efteråt skulle skicka det de skrivit om bra bemötande till varandra separat för att stärka varandra. Observatörerna var ense om att det märktes hur viktigt det är att vara generös och ge varandra feedback. *”Alla behöver veta vad de gör bra i sitt jobb.”* De flesta paren lade fokus på den positiva feedbacken. Det föll sig naturligt eftersom bemötandet var så pass bra hos deltagarna.

Kunde man då avgöra om respektive biblioteks spelregler/riktlinjer följdes? Ja, och det gjorde de, även om någon av observatörerna upplevde dessa regler som ganska luddiga och generella. *”NN är mycket professionell och verkar ha mycket bra koll på vad som gäller på KIB. Riktlinjerna följdes utan att för den skull göra bemötandet mekaniskt”*, menar en annan. Det är värdefullt att då och då diskutera de gemensamma riktlinjer man har och testa dem i praktiken.

Samtliga deltagare menade att metoden kollegial observation fungerar för att höja medvetandet kring bemötande, förutsatt att man är öppen för det. Däremot kanske man bör observera flera ställen/personer för att lära sig mer. *”Å andra sidan behövs inte mer för att man själv skall börja reflektera över ens egna sätt att arbeta, vilket jag verkligen har gjort”*, skriver en observatör. En annan tyckte att det hade varit viktigt att få reflektera över **varför** man tycker att ett bemötande är gott. *”Man blir väldigt medveten om sitt eget bemötande när man blir observerad.”* En stor vinst med den här metoden är att man lär sig om andra personers sätt att arbeta och i förlängningen mer om sig själv och sin egen verksamhet. *”Viktigt att påpeka är att arbetsplatsens ledning tar till sig hur viktig feedback och bemötande är, för hela känslan av välbefinnande”*, menade en deltagare.

En baksida med kollegial observation skulle kunna vara om någon känner sig påtvingad att delta och inte engagerar sig utan bara vill få det gjort. Metoden tar också en del energi, särskilt vid det första tillfället då man skall observeras. Det största ”problemet” med metoden är att den kan verka avskräckande i början, som att någon ska stå bakom ens rygg och leta fel och vice versa att man ska vara någon slags bemötandepolis när man observerar. Så visade det sig inte vara, men det kan vara svårt att få tänkta deltagare att ta emot metoden positivt. Ett sätt att utveckla metoden kollegial observation skulle kunna vara att man observerar någon i en upplärningssituation, det vill säga om man ska lära sig mer om en bemanningspunkt.

Det framkom önsknings om ett ytterligare möte, efter halva genomförandet, för att stämma av hur det gick med observationerna. Några av deltagarna kände sig lite lämnade vind för våg under de fyra veckor observationerna skedde och önskade att man hade haft mer handfast handledning från projektledarna. Två av deltagarna tyckte att det största problemet med metoden var att det alltid är de redan frälsta som engagerar sig och kanske inte de som verkligen skulle behöva det. Som så ofta annars upplevdes det problematiskt att hitta tid till rapportskrivande. Deltagarna påpekade att det varit till stor hjälp att planera in det i schemat redan från början av projektet. Nu var det svårt att schemamässigt få ihop en träff för att gå igenom reflektionerna och att hinna bearbeta texten ordentligt.

Merparten av dem som deltog i metoden kollegial observation rekommenderar dem som är nyfikna att testa metoden. *"Hela projektet var jätteroligt och jag är glad att jag hoppade på det"*, som en deltagare uttrycker det. Alla mål som satts upp för metoden uppfylldes och genomförandet måste betraktas som en stor framgång. Från projektledarhåll påpekades att en stor del av framgången berodde på ett bra samarbete från samtliga inblandade, samt en vilja och ett intresse för att kontinuerligt arbeta med bemötandefrågor. En avslutande kommentar från en av deltagarna: *"Genom att arbeta med kollegial observation synliggör man att man anser att frågan är viktig och sprider ett intresse kring det inom organisationen. Det har fungerat som en bekräftelse på att vi är duktiga och att det i sin tur sporrar att jobba vidare med bemötande. Den stora vinsten med metoden är att den är en del i helheten med alla metoder inom kundbemötandeprojektet som man upplever som mycket positivt. Det är också positivt att upptäcka att det "inte var så farligt" att utsätta sig för observation."*

Resultat

Samarbetet

Alla tre samarbetspartners är överens om att det har varit mycket fruktbart att jobba tillsammans kring bemötande. Extra givande har det varit att samarbeta i de moment där själva genomförandet av metoden innebär att personalen från de olika biblioteken träffas, som vid den gemensamma diskussionsklubben om feedback samt vid genomförandet av metoden kollegial observation. Men det krävs att det görs klart i inledningen av samarbetet vilka förutsättningar som finns på de olika biblioteken och vilken ambitionsnivå man ämnar lägga sig på. Man bör också ta med i beräkningen att de samarbetande biblioteken av olika skäl kan hamna i otakt – ett bibliotek kanske har andra arbetsuppgifter som tar över osv. Man måste inte samarbeta med ett annat bibliotek för att genomföra 7-stegskuren, man kan göra alla metoder enskilt, med möjligt undantag av kollegial observation.

Det faktum att ett folkbibliotek har samarbetat tillsammans med två universitetsbibliotek har i sig varit befruktande. Det har visat sig att man har mer saker gemensamt än vad man kanske tidigare trott. Det spelar inte någon roll vilken slags bibliotek man arbetar på; bemötandet med kund är alltid lika viktigt och en ständig arbetsprocess.

Resultat av projektet på Karolinska Institutets Universitetsbibliotek

KIB genomförde alla metoder i 7-stegskuren, och kan alltså endast rapportera utifrån erfarenheten av att ha testat alla sju metoder. Erfarenheterna av att ha genomgått hela kuren är mycket goda, och kan därför rekommenderas. Man bör dock vara beredd på att det tar en del tid i anspråk att genomföra 7-stegskuren i sin helhet eftersom både arrangörernas planering och deltagarnas reflektioner kräver tid; det är nog klokt att portionera ut de sju stegen i kuren under 1-1½ års tid, beroende på omständigheterna.

På grund av att det inte var obligatoriskt att delta i metoderna som testades, var det viktigt att ledningen på KIB ändå tydligt signalerade att det var värdefullt att delta. Det är också nödvändigt att ha ledningens fulla stöd för att genomföra ett projekt av den här typen. Det kan vara värt att diskutera att införa ett obligatorium, men i så fall måste man se till att resurserna

(personalens tid) verkligen finns. På KIB jobbade man också medvetet med att involvera olika delar av verksamheten i projektet. Det var ett sätt att arbeta med den interna kulturen och det interna bemötandet, eftersom vi alla är varandras kunder. Därför bestod projektgruppen på KIB av fem representanter från fem olika avdelningar, så att man kunde jobba gränsöverskridande.

Nivån på deltagandet i de sju metoderna var olika hög men inget av de sju stegen framstod som onödigt eller icke fungerande, utan samtliga sju har samspelat för att uppnå syftet - högre medvetenhet kring bemötande. Det fanns alltså inte någon typ av obligatorium för att delta, men i medeltal har personalen i kundtjänsten (vilken var den grupp som projektet hade som huvudmålgrupp) deltagit i fyra metoder var.

De metoder inom 7-stegskuren som var mest uppskattade på KIB var inspirationsföreläsningen, diskussionsklubben på temat feedback, Appreciative Inquiry-workshopen då vi tog fram våra spelregler för kundmöten samt kollegial observation. Metoderna veckans utmaning och bemötandeblogg för spegling och reflektion fick ett relativt lågt deltagande, förmodligen eftersom många kollegor upplevde att det var en tröskel att genomföra metoden fullt ut (vilket innebar att man skulle skriva på projektets blogg). Men de som deltagit i genomförandet och utvärderingen av dessa två metoder tyckte att även de fyllde sitt syfte.

Några konkreta resultat av projektet på KIB:

- Bemötande har kommit upp på agendan, medvetenheten bland personalen i kundtjänsten är mycket högre.
- Det finns nu en verktygslåda som innehåller handfasta tips för ett gott bemötande och gemensamt överenskomna spelregler för hur man ska vara i kundmötet.
- Det finns nu en lista med situationer över NÄR och HUR man kan ge varandra feedback.
- Efter att ha deltagit i diskussionsklubben tog en kollega initiativ till att börja med kundtjänstpass eftersom att ha påmint om hur givande det är att träffa kunder.
- Deltagarna i kollegial observation har både knutit goda kontakter över organisationsgränserna samt fått god insyn i verksamheten på det observerade biblioteket.
- Projektbloggen har varit ett forum för bemötandefrågor där det bland annat har diskuterats klädkoder och bemötande inom andra branscher samt givits länktips med anknytning till bemötande.

En kollega uttryckte sig på följande sätt angående projektets effekt: *”Det känns som om kunderna har blivit trevligare efter att man genomgått 7-stegskuren”*. Måhända är detta ett utslag av att personalens bemötande har blivit bättre, och att detta i sin tur har speglat av sig på kunderna.

I vilken mån bibliotekens kundbemötande verkligen blivit bättre är givetvis svårt att utvärdera. På KIB kommer man dock att undersöka detta genom att göra en uppföljning av den stora enkätundersökning, kallad Palpus, som genomfördes under 2007 riktad till alla studenter. Det var undersökningens resultat som gjorde att man på KIB bestämde sig för att bemötande var något man behövde prioritera att arbeta med. Även om en klar majoritet av studenterna som svarade var nöjda eller mycket nöjda med det bemötande de fick var det i ledningens tycke alltför många som hade en negativ upplevelse av möten med personal i biblioteket.

Under våren 2011 genomförde en extern bedömaregrupp en utvärdering av kvalitetsarbetet vid Karolinska Institutet. I bedömaregruppens rapport som släppts internt finns följande rader som kan ses som en bekräftelse på att projektet spelat viss roll:

KIB bedriver likaledes inom sitt ansvarsområde ett mycket gott systematiskt kvalitetsarbete för att ständigt kunna förbättra sin verksamhet. Bedömaregruppen kan förmedla ett kvitto på att resultatet av kvalitetsarbetet märks bland studenter och doktorander. Alla som vi under platsbesöket hann fråga lovordar såväl bibliotekets tjänster som bibliotekspersonalens kompetens och *bemötande* [min kursivering].

KIB kommer att arbeta vidare med bemötande även efter detta projekt. Några anställda har deltagit i Lernia Consultings kurser i Kungliga bibliotekets regi, *Utbildning av handledare i kundanpassat och situationsanpassat bemötande* och inom kort också *Fortsättningskurs - Utbildning av handledare i kundanpassat bemötande*. Efter att ha deltagit i dessa kurser ska deltagarna sprida sina kunskaper vidare i organisationen genom att låta den övriga personalen utföra de olika övningar som man lärt sig på kursen.

Resultat av projektet på Stadsbiblioteket i Stockholm

Bemötandearbetet på Stadsbiblioteket påbörjades före projektstarten och det går inte att särskilja ett resultat enbart från projekttiden. Inställningen har från början varit att bemötande är ett långsiktigt och ständigt förbättringsområde. Ett intensivt utvecklingsarbete som pågått under så lång tid har naturligtvis sina toppar och dalar. Det uppstår en trötthet emellanåt och det är viktigt att ledningen står bakom och kan kommunicera syftet med arbetet. En viktig erfarenhet är att bemötandearbetet måste kopplas till övrig verksamhet i organisationen och inkludera samtliga medarbetare.

Det går absolut att säga att medvetenheten om vikten av ett professionellt bemötande har ökat hos medarbetarna. Bemötandefrågor diskuteras naturligt i de flesta sammanhang. I en stor organisation som Stadsbiblioteket är det en särskild utmaning att skapa gemensamma arbetsätt och förhållningssätt i mötet med användare. Det är ett ständigt pågående arbete som sker i flera utvecklingsprojekt t ex i det fysiska rummet, kring bemanning och pedagogiska arbetsätt. Bemötandeprojektet har framförallt bidragit till att sätta bemötandefrågor högt på agendan och påminna om att sätta användaren i fokus.

De mest uppskattade metoderna och med störst delaktighet hos medarbetarna är var veckans utmaning och diskussionsklubb. De är enkla och konkreta metoder som alla medarbetare kan delta i och relatera till det vardagliga arbetet. Stadsbiblioteket har erbjudit ett antal inspirationsföreläsningar med varierande resultat. Det är en erfarenhet att det är viktigt följa upp teoretiska föreläsningar med tillfällen för gemensam diskussion och reflektion. Stadsbibliotekets riktlinjer för möte med kund är ett mycket bra och konkret resultat från bemötandearbetet men de hade troligtvis varit bättre förankrade om medarbetarna hade varit mer delaktiga i att ta fram dem. Metoden kollegial observation rönste stor framgång bland de medverkande bibliotekarierna och det har visats ett visst intresse från kollegor gällande metoden och dess resultat. Även enhetscheferna för Stadsbiblioteket har visat sig vara intresserade av att arbeta med denna metod, och det är fullt möjligt att man kommer arbeta övergripande med kollegial observation inom hela organisationen med början hösten 2011.

En kundundersökning genomfördes under våren 2011 på samtliga enheter inom Stockholms stadsbibliotek och ett första övergripande resultat visar ett gott betyg när det gäller bemötande

och service. Slutligen har funktionen publik samordnare övergått i en chefstjänst med ytterligare mandat att driva och utveckla arbetet med bemötande, bemanning och tillgänglighet.

Resultat av projektet på Stockholms universitetsbibliotek

De fyra stegen som SUB valde att genomföra visade sig komplettera varandra. Vissa metoder var mer givande än andra men det var bra med flera för att få olika perspektiv på kundsituationer. Metoderna som uppskattades mest var veckans utmaning och bemötandeblogg för spegling och reflektion. Både dessa är konkreta och okomplicerade metoder som är lätta att använda i vardagliga situationer. Det är dock klart att det fanns en tröskel som inte alla tog sig över vad gäller att skriva egna inlägg på bloggen, även om man gärna läste andras.

Personalen har blivit medveten om bemötandefrågor och har fått ett gemensamt språk för dessa. Man ser också komplexiteten och svårigheterna i bemötande, det som en kund uppfattar positivt kan vara dåligt för en annan och det kräver stor självinsikt att förstå hur ens eget beteende kan uppfattas av en främling. Diskussionerna fortsätter på teammöten och i nya arbetsgrupper och workshops.

SUB gjorde en kundundersökning våren 2010 och nästa planeras till vintern 2012, så det är först då det går att utläsa om kunderna märkt av någon förändring. Man har gått vidare med bemötandearbetet och deltagit i Lernia Consultings kurser i Kungliga bibliotekets regi, *Utbildning av handledare i kundanpassat och situationsanpassat bemötande*. Under våren 2011 har biblioteket hållit mycket uppskattade och givande workshops utifrån kursens material. Bibliotekets informatörer har också haft en genomgång om bemötande och ton på chatt och i e-post.

Spridning av resultat, tidsåtgång och kostnader

Ett av huvudmålen med detta projekt var att sprida ett antal metoder samt de erfarenheter som gjorts då man genomförde dem. De deltagande biblioteken har därför utarbetat en nedladdningsbar handledning för 7-stegskuren, där man snabbt kan få en överblick över hur man kan planera inför och genomföra metoden. Handledningen presenteras tillsammans med föreliggande rapport på det publika evenemanget *Bemötande bakom kulisserna* i Kungliga bibliotekets lokaler i Garnisonen den 28 september 2011.

I projektplanen står det att projektet skulle löpa från hösten 2009 och beräknas hålla på hela 2010. Men det inleddes först under februari 2010 och avrapporterades i juni 2011. (Orsaken till att projektet förlängdes var för att två av de tre projektledarna bytte tjänster och nya personer skulle sättas in.)

De deltagande biblioteken har bekostat sitt respektive genomförande av de olika metoderna. dvs. tid för genomförandet samt den tid som krävs för intern reflektion och utvärdering. De medel som söktes och erhöles från Kungliga Biblioteket rör resurser som möjliggjort samordning av de olika bibliotekens erfarenheter och spridning av dessa genom sammanställning av handledning i bemötande samt delfinansiering för anordnande av det pub-

lika evenemanget *Bemötande bakom kulisserna*, som även det avser att sprida de samlade erfarenheterna.

Slutord

Frågeställningen som projektet har försökt besvara är hur väl de sju metoderna fungerar för att arbeta medvetet med, och också få ökad kunskap för att möjliggöra ett gott bemötande. Detta kan man läsa mer om i avsnittet där vi går igenom respektive metod. Kort kan man dock säga att vi upplever att metoderna fungerar väl.

Det är svårt att utvärdera helhetsresultatet av projektet redan nu. Projektet handlade om att ändra beteenden, vilket också det är svårt att utvärdera. Men genom att deltagarna bland annat har reflekterat, skrivit, tränat med hjälp av rollspel, diskuterat, utmanat sig själva och observerat varandra kan man inte annat än anta att allt detta måste ha lämnat någon typ av avtryck. Det är också det intryck man får då man frågar dem som medverkat - de säger själva att de tänker mer på bemötande samt hur de, och andra, agerar efter att deltagit i 7-stegskuren.

Kan man säga att projektets utgångspunkt, nämligen Stina Halls resonemang kring bemötande och vad som krävs för att få en bestående förändring hos en individ, (Hall, 2001) har uppfyllts? Det vill säga att personalen som deltagit i 7-stegskuren nu:

- *förstår* vad ett gott bemötande är
Förmodligen, eftersom samtliga metoder innefattar ett mått av reflektion om det egna beteendet. Många deltagare vittnar om större självinsikt vad det gäller det egna bemötandet. Man når också större förståelse genom att diskutera med andra, vilket har gjorts i hög grad under projektet.
- *vill* ge ett gott bemötande
Ja, det bästa exemplet här är metoden kollegial observation där deltagarna ställde upp just därför att de ville bli observerade och få feedback för att kunna bli bättre.
- *kan* ge ett gott bemötande
Ja, nu har alla tre biblioteken regler och riktlinjer som alla kan följa.

Projektledare: **KIB:** Saga Pohjola-Ahlin. **Stadsbiblioteket:** Maria Telenius (fram till och med 2010) och Karin Martinsson (våren 2011). **Stockholms universitetsbibliotek:** Greta Quesada (2010) och Eva Dahlbäck (våren 2011).

Tack till er som tillsammans med projektledarna har genomfört projektet:

KIB: AnnaMia Eborn, Per Andersson, Robert Johansson, Mia Hägerbro

Stadsbiblioteket i Stockholm: Karin Sundström

SUB: Andreas Hedström Mace, Inger Hedman, Inger Jönsson, Elisabet Alm

Tack även till alla de kollegor på de tre biblioteken som har bidragit genom sitt deltagande!

Litteraturförteckning

Aleman, L. (2009). *Ett steg till [Elektronisk resurs] : en metodbok för biblioteksutveckling : Tvinningsprojektets slutrapport*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.

Andrus, C. (2010). Using appreciative inquiry to build organizational capacity to learn, risk and grow. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 30, 63-76.

Echeverri, P. (2010). *Bemötandeboken*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedt.

Gunnarsson, J. & Blohm, O. (2008). *Det goda värdskapet: konsten att få människor att känna sig välkomna : en inspirationsbok*. (Omarb. utg.) Stockholm: Dialogos.

Gunnarsson, S. (2009). *Professionell feedback: medvetna mötens magi*. (1. uppl.) Stockholm: Gestalthuset.

Hall, S. (2001). *Det offentliga mötet: om etik, tilltro och bemötande på försäkringskassan*. Lund: Bokbox.

Holm, U. (1995). *Det räcker inte att vara snäll: förhållningssätt, empati och psykologiska strategier hos läkare och andra professionella hjälpare*. Stockholm: Natur och kultur.

Härén, F. & Härén, T. (2008). *Idébok om service*. Stockholm: www.interesting.org.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur

Malmberg, A.R. (2010). *Ta skit! Och gör det till guld*. Soderpalm Publishing.

Mattsson, E. & Jöborn, A. (2009). *Möteskokboken*. (1. uppl.) Göteborg: Ordrum.

McKnight, S. (2010). Identifying Customer Expectations is Key to Evidence Based Service. *Evidence Based Library and Information Practice*, 5, 26-31.
<http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/EBLIP/article/viewFile/7148/6431>

Molander, B. (1996). *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.

Sundström, K. (2008). *Bemötande på bibliotek [Elektronisk resurs] : både service management och solidaritet*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.

Their, S. (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.

Weiner Thordarson, K. (2009). *Professionellt bemötande: [att möta kunder i offentlig verksamhet]*. Stockholm: SKL Kommentus.

Wettsjö, P.G. & Steinberg, J.M. (2008). *När surpuppan log: en bok om positiv kommunikation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Øiestad, G. (2005). *Feedback*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Veckans utmaningar

Här nedan följer en sammanställning av de olika utmaningarna man gjorde vid biblioteken. Vissa återkommer på alla biblioteken.

Veckans utmaningar på KIB

Bär namnskylt och hälsa/bekräfta kundens närvaro

Den här utmaningen är för alla som står i våra diskar och/eller någon gång vistas i bibliotekets publika delar:

- Bär din namnskylt.
 - Aktivt uppmärksamma alla som kommer in i den del av biblioteket där du befinner dig.
- "Att aktivt uppmärksamma" innebär allt från att: med en blick uppmärksamma kundens närvaro - söka ögonkontakt för att bekräfta att man har sett kunden - le - lägga till en nick - säga hej. Vi provar alltså att aktivt uppmärksamma alla i närheten, även de kunder som inte kommer fram till någon disk. Gör detta aktivt och fullt ut, även om det i situationer kan kännas fånigt, konstigt eller svårt.

Extra fokus på avslutet vid varje kundkontakt – har kunden fått svar på alla sina frågor?

Följ upp alla frågor så långt det är möjligt (exempel: *Är det något mer du vill ha hjälp med? Har du fått svar på dina frågor?*).

Testa olika sätt att formulera dina uppföljningsfrågor för att se vad som fungerar bäst i olika situationer.

Tänk lite extra på:

- Hur man vet att mötet/samtalet är slut
- När det är okej att gå vidare till nästa kund
- När uppföljning är mest meningsfull

OBS! Denna utmaning passar för både fysiska och virtuella kundkontakter (telefon/chatt)!

Fundera på om du bemöter alla kunder lika eller ej? Hur? Varför?

Utmana dig själv genom att fundera på hur du bemöter olika kunder! Agerar du på olika sätt beroende på vilken kund du har framför dig? Till exempel beroende på:

- Kön?
- Språk?
- Roll (Forskare? Student? Professor?)
- Välkänd? Okänd? Kunder med vit rock?..
- En kund som inte tillhör KI
- Annat..?

Vilka frågor väcker det här hos dig? Ska vi sträva efter att behandla alla exakt likadant, eller inte?

Fråga vad kunden tycker om oss

Uppmana kunder att ge förslag/kommentera oss i vår Challenge-låda, alternativt på webben. Alternativt fråga kunden muntligt om det är någonting de saknar i vår service idag.

Lyssna på kunden innan du börjar söka efter svar på datorn

När kunden kommer fram till disken och ställer en fråga, lyssna klart helt (och ha blicken kvar på kunden) innan du börjar att söka efter svar på datorn.

Att vända en missbelåten kund till en nöjd kund

Utmana dig själv med att vända en situation som känns jobbig, och där du märker att kunden är missbelåten, till en situation där kunden ändå går nöjd därifrån! Tolka gärna utmaningen fritt – det kan vara allt ifrån att en student kommer och är sur över att kopieringen inte funkar & du går dit och hjälper till...

Stadsbiblioteket i Stockholm genomförde följande utmaningar:

Hälsa och att synas

- Uppgiften är att aktivt uppmärksamma och hälsa på alla som kommer in i biblioteket: allt från att säga hej till att söka ögonkontakt för att bekräfta att man har sett besökaren. Gör detta aktivt och fullt ut, även om det i situationer kan kännas fånigt, konstigt eller svårt.
- Veckans andra uppgift är att dessutom alltid bära namnskylt!

Avslut och uppföljning

1. Särskilt bemöda sig om avslutet vid varje kontakt med besökare/användare (stämna av om/att man är klara)
2. Följ upp alla frågor så långt det är möjligt/rimligt
Var det något mer? Gick det bra? Hittade du vad du sökte? etc

Passa på att reflektera litet extra över

- hur man vet att mötet är slut
- när det är OK att gå vidare
- när uppföljning är mest meningsfull

Visning och hänvisning

1. Alltid visa besökaren vad man själv gör/hur det ser ut på skärmen
2. Ge tydliga hänvisningar och följ alltid med besökaren när hänvisningen gäller sal/hylla på samma plan. När en person har blivit hänvisad flera gånger/bollad mellan olika personer ska han/hon följas med även mellan planen. Testa olika sätt att fråga/visa/göra för att se vad som fungerar bäst i olika situationer.

Passa på att reflektera litet extra över

- hur frågan/referenssamtalet kan användas som en pedagogisk situation
- när det är bättre att ”bara” leverera svaret
- hur man slussar vidare utan att tappa besökare/användare mellan stolarna

Veckans utmaningar på Stockholms universitetsbibliotek:

Bilaga 1 Arbetsdokument från utförandet av *veckans utmaning*

1. Säg hej till alla som kommer till disken och till dem som går förbi (nicka eller le)
2. Extra fokus på avslut – har kunden fått svar på alla frågor?
3. Vi följer med kunden till en sökdator utanför disken om de behöver hjälp och ger hjälp till självhjälp.
4. Lyssna på kunden innan du börjar söka efter svar på datorn.
5. Hänvisa till kollega när det behövs!
6. Kom ihåg att bära namnskylt!
7. Fundera på om du bemöter alla kunder lika eller ej! Agerar du på olika sätt beroende på vilken kund du har framför dig?
8. Vi berättar att vi har en självstudiekurs på webben.
9. Fokus på vandring – välkomna studenter som kommer in i biblioteket.

Bilaga 1 Arbetsdokument från utförandet av *veckans utmaning*

Diskussionsklubb tema feedback: Olika situationer och metoder för feedback

Inom ramen för det pågående bemötandeprojekt som KIB deltar i under 2010 testas olika metoder för att lära mer om gott bemötande. En av metoderna är diskussionsklubben med tema feedback. Vid diskussionsklubben träffas medarbetare som till det här tillfället läst boken *Feedback* från 2005 av den norska psykologen *Guro Øiestad*. Utifrån texten och egna erfarenheter reflekterade vi över olika situationer när vi kan behöva ge eller be om feedback och även olika metoder för hur så att vi kan ha en rik repertoar av olika sätt att ge feedback för att stärka och utveckla varandra, oss själva och verksamheten.

Olika situationer när vi behöver ge eller be varandra om feedback:

- När man ses första gången på dagen (hälsa på varandra)
- Kollegor emellan i vardagen, kontinuerligt bekräfta varandra på olika sätt, hälsa, ringa, skicka ett mejl
- Vid både formella (t ex arbetsmöten) och informella (t ex fika och lunch) sammanhang
- När man vill förändra ett beteende, uppmärksamma det önskvärda beteendet
- I kundmötet, ge kunden positiv feedback (istället för tillrättavisa) – kan ge god spiral = motverkar ”biblioteksångest”
- Kundmöten som strular t ex krångliga kunder, prata av sig med kollega som lyssnar direkt
- Arbetslag – samlas direkt efter ett pass och gå igenom vad som gick bra och mindre bra
- I KIB-labb vill man veta om kunden fick rätt handledning
- Något har gått dåligt vill man veta hur man kan göra bättre nästa gång. Har det hänt akut – behov att ventileras genast
- När någon gjort fel i kundtjänsten, t ex kunden har fått fel information av en kollega – på ett snyggt sätt ge kunden rätt info utan att kollegan som gjort fel tappar ansikten
- I IT-supporten, ge positiv bekräftelse till den som först försökt lösa problemet själv
- Under ett undervisningstillfälle (t ex ge den undervisande kollegan en bekräftande glad blick, inte stirra i golvet och se ut som man tycker det är döttrist)
- Efter ett undervisningstillfälle – feedback från både:
 - dem som undervisats
 - kollega/-or som var med
 - kursgivande institution
- Efter möten – hur gick det, kom alla till tals osv?
- Efter speciell händelse, prestation som man ansträngt sig för att förbereda oavsett om det tog 1 timme eller 1 år. Om mycket arbete nedlagt stort behov av omedelbar feedback (ex terminsstart, förberedelse ett halvår – efter 2 veckor är det över)
- Se till att det redan vid planeringen av t ex ett projekt finns plats för feedback och uppföljning i slutet av projektet och metoder för uppföljning
- När man är ny på en arbetsplats – visa intresse för hur det går för den som är ny
- När man får nya arbetsuppgifter så att man vet att man uppfattat dem rätt
- Be om feedback om man är osäker på om man är på rätt spår, för att komma vidare
- När det känns motigt behöver man uppmuntran
- När man gör något för allra första gången, något utöver det vanliga t ex ett framförande som man är nervös inför

Bilaga 2 Arbetsdokument från utförandet av *diskussionsklubb tema feedback*

- När man nått sin ”inkompetensnivå”
- Förutsättning för att kunna växa i sin roll
- När man varit iväg på t ex mässa eller utbildning vill man att någon tar del av vad man lärt
- När man skrivit en text kan man behöva feedback på den
- När någon varit sjuk och kommer tillbaka
- Medarbetarsamtal
- Lönesamtal
- Till chefen som ofta är svältfödd på (positiv) feedback
- Viktigt med timingen att feedbacken kommer nära i tiden
- När många är samlade (inför grupp)

Olika metoder och beteenden för **hur** vi kan ge och ta feedback:

3. Säga hej (gärna använda namn) och ta ögonkontakt när man ses
4. Komma ihåg att säga tack till varandra när man t ex fått hjälp
5. Dem man inte träffar jämt – fråga dem vad de håller på med, dvs visa intresse vad de håller på med.
6. Lyssna aktivt, nicka instämmande, visa intresse, se varandra, visa förtroende, tillit
7. Använda det positiva kikarsiktet och se det som är bra hos varandra istället för det som är dåligt
8. Vara konkret och berätta vad det var som var bra
9. Undvika ordet MEN som gör att man bara hör det som kom efter men (och inte det som var bra)
10. Oftare säga det man tänker som är positivt om en person
11. Bekräfta vem den andre ÄR och inte bara vad han/hon GÖR.
12. Med en god självkänsla är det lättare att rikta sin uppmärksamhet mot andra än sig själv
13. Skapa utrymme för att lära känna varandra
14. Se till att alla blir sedda, även de som inte tar plats men gör bra saker i det fördolda, de som riskerar att hamna utanför, hälsa också på t ex städpersonal
15. Nya medarbetare – viktigt att välkomna och uppmärksamma de som kommer nya – bjuda in till fika, lunch, samtal mm.
16. Ge positiv feedback både direkt och indirekt så även andra hör
17. Applådera
18. Mejl till någon som gjort något bra och cc till dess chef
19. Ge varandra i personalen lika bra bemötande som kunderna
20. Dela ut ”symbolisk guldmedalj” för att premiera ett beteende som förändrats till det bättre
21. Bravopärm – virtuell el. fysisk. Samla och skriva ner själv, ha positiva citat på iKib. (vi tar redan idag hand om positiv feedback på kunder, kanske visa det lite mer? Förslag: istället för bilder på intran, positiva citat)
22. Veckans medarbetare på kib eller avdelning, uppmärksamma varandra oftare
23. Våga vara lekfull ”You are the best group, but don´t tell the others” (säger man till alla grupperna)”
24. Veckans hemliga kompis, organiserat kikarseende
25. Skriva tre positiva saker om varandra

Bilaga 2 Arbetsdokument från utförandet av *diskussionsklubb tema feedback*

26. Vågar män berömma/uppmuntra varandra i samma utsträckning som kvinnor, t ex ”snygga byxor du har idag?”
27. Man måste tillsammans skapa en tillåtande situation för att kunna ge feedback t ex genom att ha en överenskommelse att det är ok att gripa in om det blir fel - inkludera sig själv (det är Vi som har gjort fel)
28. Komma överrens i förväg att ge varandra feedback t ex efter ett undervisningstillfälle eller möte (både mötesledaren och gruppen som helhet)
29. Vänligt tonfall till kollega om det blivit ”fel” för kunden
30. Ha tydliga rutiner, t ex vid kundmöten som ger trygghet och minskar känslan av ”utsatthet”
31. Frustrerade kunder – ta sig tid att hjälpa dem fullt ut. Lyssna. Inte bara hänvisa.
32. Ge kunden feedback och peppa, bygga kundernas självkänsla genom att förstå deras situation t ex:
 - a. det var en bra fråga!
 - b. uppmuntra och vända ”nederlag” (tex kunden som säger ”jag är jättedålig på det här”)
33. Ha en diskussion kring hur man ger kunder feedback. Biblioteksångesten är grunden, många tycker t ex det är svårt att hitta i biblioteket.
34. Via Challenge-brevlådan – feedback från kunderna
35. I undervisningssituationen eller i kundtjänsten – vända sig till sitt arbetslag i de fall då man behöver feedback.
36. Viktigt att vara medveten om att också ta emot och ta hand om den feedback man får från varandra och kunder och inte släta över, kunna visa att man uppskattar positiv feedback och även ta emot konstruktiv kritik som jag kan lära mig någon om mig själv av
37. Vara konkret/systematisk när man ber om/lämnar kritik. Vad vill man ha feedback på? I vissa fall kan det vara bra att använda ett formulär så att feedbacken blir strukturerad?
38. Ge feedback i lugn och ro men viktigt att ge feedback i stunden/ögonblicket – nära det som hänt. (ex taget från hundkurs). Konstruktiv kritik ”för sent” – också vanskligt.
39. Både spontant och planerad, ta sig tillfälle.
40. Påminna sig att ge feedback (mynt i fickan eller annat, gå från ord till handling)
41. Oftare säga det positiva man tänker – mer spontant - både specifik och ospecificerad feedback kan också värma
42. Se till att skapa utrymme/tid för feedback, t ex efter att en arbetsuppgift avslutats och ha metoder och rutiner för uppföljning
43. Ta ansvar för att själv be om feedback/återkoppling och skapa utrymme för det
44. Inför att man ska delta i t ex konferens, utbildning be chefen att planera in tid (t ex vid avdelningsmöte efteråt) för att man sedan ska kunna berätta om det/följa upp
45. Berätta att någon är tillbaka från t ex föräldraledighet, sjukskrivning osv
46. Knepiggt att ge feedback till dem som inte presterar utifrån förväntningar. Vid behov av konstruktiv/negativ feedback- formulera den som ett önskemål om annat beteende. För att någon ska kunna ta emot konstruktiv kritik måste personen först känna sig accepterad
47. Be om råd från en kollega (det är bra för självförtroendet att bli tillfrågad om råd)
48. Bekräfta att någon är på rätt spår
49. Också visa i handling det man säger i ord (annars blir det inte trovärdigt, t ex säga att en tavla man får är fin men sen inte rama in den och hänga upp den)
50. Svara på mejl man får

Bilaga 2 Arbetsdokument från utförandet av *diskussionsklubb tema feedback*

51. Hitta, vara uppmärksam på vad som är feedback
52. Man behöver träna – metoder
53. Viktigt att feedbacken är ”rak” kollegor emellan
54. ”Skrytlunch” ibland då man berömmar varandra ohämmat
55. Verbalt men också skriftligt (som är lättare att ta till sig igen)
56. Mentometerknappar ger snabb återkoppling

Bilaga 2 Arbetsdokument från utförandet av *diskussionsklubb tema feedback*

KIB:s verktyglåda

- **Spelregler för kundmöten på KIB (se separat dok)**
- **Tänk på HUR du står:** Stå vänd mot kunderna, händerna på ryggen – ledigt kroppsspråk.
- **Tänk på VAR du står:** Stå gärna fritt en bit ut från disken/på kundens spelhalva – visa att du är tillgänglig, på väg ut i lokalen för att möta kunden.
- **Bär namnskylt. Signal att du är en av personalen, att du är i tjänst. Tillgänglighetsfaktor.**
- **Aktivt uppmärksamma alla som kommer in i den del av biblioteket där du befinner dig.** Detta kan innebära allt från att med en blick uppmärksamma kundens närvaro - söka ögonkontakt för att bekräfta att man har sett kunden - le - lägga till en nick - säga hej
- **Lyssna & bekräfta.** Lyssna på kunden innan du börjar söka efter svar på datorn. Bekräfta efteråt att du förstått vad kunden menar. Allt fokus på kunden i mötet.
- **Så fort du är ”mellan kunder”, visa detta med blicken: titta upp, ut i lokalen så att du kan registrera din omgivning, fånga upp dem som kommer.** Då sänder man signaler om att man är ledig, tillgänglig för frågor. Tittar man däremot ner i skärmen upplever folk att de stör, de måste avbryta en.
- **Blir det kö i disken: var extra noga att bekräfta de köandes närvaro.** Det räcker med en blick, då vet kunden att hon/han är uppmärksam och då känns det OK att köa.
- **Aktivt avslut** försäkra dig om att kunden fått svar på alla sina frågor med en mer-fråga (Är det något mer jag kan hjälpa dig med?)
- **Var medveten om speglingsbeteendet hos oss människor** (ett leende får oss att le medan ett aggressivt beteende skapar liknande stämningar hos oss). **Gäller att ha is i magen & tänka på detta när det kommer upprörda kunder. Så att man inte själv dras med.**
- **Bryt mönster** - Försök komma på vilka situationer/vilket uppträdande du själv tänker till på och utmana dig själv att bryta dessa mönster när så situationen uppstår!

Spelregler för kundmöten KIB

Så här är vi tillgängliga i kundmötet

- Vi tar ögonkontakt och hälsar på kunden
- Vi lyssnar på kunden. Tid och tålamod!
- Vi är lyhörda för kundens önskemål och prioriterar efter situationen (service eller lärande, snabbt eller uttömmande)
- Vi behandlar alla olika utifrån det individuella behovet
- Se människan! Empati och personligt engagemang

Så här är vi tydliga i kundmötet

- Vi svarar i telefonen med förnamn samt har namnskylt på oss ute i biblioteket
- Vi försöker ge entydiga svar
- Vi är tydliga med vad vi erbjuder och vad vi inte erbjuder
- Vi eftersträvar att kunden blir nöjd och vi erbjuder kunden att återkomma när vi avslutar mötet
- Om vi gör det lilla extra så är vi tydliga med att tala om att vi gör ett undantag
- Förståelse för regler och arbetssätt ger trygghet för oss och kunden

Så här tar vi ansvar för kundärendet hela vägen

- Vi tar ansvar för att ärenden följs upp
- Vi ger snabb återkoppling till kunden med besked om ärendets status, och informerar kunden om ärendet gått vidare till en kollega
- Har vi gjort fel? Ta personligt ansvar, följ upp och lös frågan

Så här samarbetar vi för att hjälpa kunden

- Vi är prestigelösa gentemot våra kunder och varandra, kan vi inte svaret så tar vi reda på eller hänvisar vidare
- Vi känner till och använder varandras kompetenser och sprider vår egen kunskap

Så här överträffar vi kundens förväntningar

- Det som är rutin för oss kan vara unikt för kunden!
- Vi försöker alltid bli bättre för att fortsätta vara bra!

Spelreglerna gäller för alla slags möten och ska följas upp årligen

Möte med kund Stadsbiblioteket i Stockholm

Vi är tillgängliga

- Söker ögonkontakt och hälsar alltid.
- Uppmärksammar alla besökare.
- Arbetar för en verksamhet som är tillgänglig för alla besökare.
- Bär alltid namnskylt i de publika lokalerna.
- Prioriterar besökarna framför administrativa sysslor.

Vi är tydliga

- Är pålästa om hela Asplundhuset.
- Ger god och korrekt information om pågående verksamheter.
- Är tydliga med vad vi erbjuder och vad vi inte erbjuder.
- Svarar alltid med bibliotek, bemanningsplats, förnamn **och** efternamn i telefonen.

Vi är flexibla

- Är alltid beredda på att hjälpa våra användare när vi rör oss i biblioteksrummet, oavsett om vi är schemalagda eller inte.
- Kommunicerar med våra användare på det sätt de väljer att kontakta oss.
- Är öppna för besökarens synpunkter.
- Samarbetar med våra besökare för att kombinera våra kunskaper och för att öka delaktigheten.

Vi tar ansvar

- Ansvarar för att mötet får en god början och ett bra slut, oavsett om besökarens problem är löst eller inte.
- Ansvarar för att de besökare som behöver får stöd med uppföljning och vid hänvisning.
- Skyller aldrig på annan kollega, utan agerar lojalt och tar gemensamt ansvar för en god service i hela biblioteket.
- Svarar aldrig att vi inte vet; vi tar reda på och hänvisar.
- Ser till att biblioteksrummet är snyggt och rent.

Regler i kundmötet för Stockholms universitetsbibliotek – resultat av *spegling och reflektion* samt *veckans utmaning*

- Hälsa, ta ögonkontakt.
- Lyssna på besökaren. Lyssna klart på besökaren.
- Var inte stressad i mötet med en besökare.
- Kliv ur dig själv om du möter en besökare som är irriterad. Behåll lugnet. Ingen tjänar på att du också blir irriterad.
- Var gärna personlig, bara du samtidigt tänker på att vara professionell. Var inte privat.
- Tänk på vem du har framför dig, men tänk också på att inte ha fördomar.
- Om du behöver göra ett undantag, var då noga med att berätta att det är ett undantag.
- Konstlat och känslolöst ger dåliga signaler.
- Personalens stämning ger ställets stämning.

Bilaga 3 Arbetsdokument från utförandet av *regler och verktygslåda*

Kollegial observation – ett samarbete mellan Stadsbiblioteket i Stockholm och Karolinska institutets bibliotek

Stadsbibliotekets rapport:

Observatörer: Karin Andersson, Erik Björkman, Sarah Markensten och Maria Schtrutz från Stadsbiblioteket i Stockholm.

Observerat bibliotek: Karolinska Institutets Bibliotek i Solna och Huddinge.

Hur gick observationerna till?

Tiden för varje observationstillfälle var ungefär 2 timmar inklusive utvärdering och feedback. Varje observationspar har observerat varandra tre gånger var. Observationerna skedde både på KIB Solna och på KIB Huddinge. En av deltagarna var dock endast på KIB Solna. Under observationstillfället har observatören fört anteckningar om antalet ärenden och innehållet i dessa samt om det uppkommit något som man vill ta upp efteråt under feedbacksamtalet. Observatören har "skuggat" den observerade och har följt med ut i biblioteket om frågan krävt det.

Hur fungerade samarbetet med observationspartnern?

Samtliga observatörer har upplevt att samarbetet fungerat väldigt bra. Vi har känt oss välkomnade och alla visste varför vi var där. De tankar och funderingar på att rollen som observatör skulle innebära att man kontrollerar och värderar bemötandet och hitta eventuella fel och brister, visade sig snart inte stämma. Det visade sig snarare att båda parter upplevde det som inspirerande och givande att få vara på varandras arbetsplatser och se hur arbetet fungerade. Vi upplevde att vi delar samma grundvärderingar vad gäller bemötande och vad god biblioteksservice innebär. Vid observationerna hittade vi väldigt lite som fungerade mindre bra men desto mer som fungerar bra och det blev som en korsbefruktning där vi tog till oss av varandras sätt att bemöta.

Ge exempel på sådant som ni observerade under dessa tillfällen.

Vi upplevde att KIB:s verksamheter fungerar som informationscentral för hela campus och sjukhusområdet, till exempel frågas det en del om kurslokaler. Många av frågorna återkom ofta och därigenom var svaren väl inarbetade och tydliga och många av frågorna är att betrakta som rutinärenden. "Larmknappen" som användes för att tillkalla mer personal vid kö är en smart lösning, likaså kölappssystemet. God service ges både till studenter och KI-anställda och stämningen mellan besökare och bibliotekarier är nästan att betrakta som familjär. Många av besökarna är på biblioteket i princip varje dag och vi upplevde att de flesta besökare har en hög bibliotekskompetens. Vi upplevde att låntagargruppen är ganska homogen på KIB; besökaren i de flesta ärenden vi observerade var studerande. En tillfällig utställning på KIB Huddinge: Sjuksköterskan i populärkulturen lockade även ickestudenter. Det finns en del internetdatorer på KIB Huddinge som kunde användas även av utomstående besökare.

Följdes spelreglerna på KIB?

För att konkretisera spelreglerna så att de blev mer användbara vid observationstillfällena fick vi ett antal frågor att förhålla oss till under observationerna. Dessa frågor var:

Framstår vi som tillgängliga för kunderna?

Bilaga 4 Arbetsdokument från utförandet av *kollegial observation*

1) Innan mötet: När kunden kommer in i biblioteket, närmar sig disken, hur agerar vi? (Lyfter vi blicken från skärmen, står vi med ryggen mot? Står vi och pratar med kollegor?)

2) I mötet: lyssnar vi?

3) Tar vi ansvar för mötet hela vägen, hur avslutar/hänvisar vi? Har kunden fått svar på sin fråga? Verkar hon/han nöjd?

Utifrån de konkreta frågor som vi skulle koncentra oss på anser vi att spelreglerna följdes. Vi upplever att personalen på KIB är noga med hur man tar emot besökaren, att man lyssnar i mötet samt att man tar ansvar för ärendets hela gång. Det verkade som om personalen har kunskap om och är uppdaterad i sin bemötandepolicy.

Hur fungerade det att ha feedbacksamtal efteråt?

Feedbacksamtalen fungerade bra. Det var väldigt bra att få ge feedback. Det gav möjlighet att formulera för sig själv och kollegan varför man tyckte att någonting var bra. Det var mycket lättare att ge positiv kritik än negativ, dels för att det inte fanns så mycket brister i bemötandet på KIB och dels för att det generellt sett är lättare. Feedbacksamtalen upplevdes heller inte enbart vara till för att observatören ska berätta för den observerade vad han/hon har gjort bra och mindre bra, utan lika mycket ett tillfälle för observatören att genom frågor kunna lära sig av den observerade och därigenom få sätta sitt eget arbetssätt i nytt ljus. Vi tror också att anledningen till att dessa feedbacksamtal gick så bra har att göra med att vi kom så väl överrens med våra observationspartners och att det är viktigt att man hamnar i par med någon som man kan känna sig bekväm i sin kommunikation med.

Avslutande kommentar.

Vi upplevde att det räcker med två observationstillfällen om man observerar samma person vid samma informationspunkt. Detta märktes vid feedbacksamtalen, då man efter tre tillfällen inte hade så mycket nytt att kommentera. En positiv effekt av den kollegiala observationen har varit att man ser sig själv och sin arbetsplats i ett nytt perspektiv. Detta förutsätter dock att man har ett självreflekterande förhållningssätt. Vi tycker nog alla att kollegial observation skulle kunna utvecklas för att användas på fler bibliotek och med fler kollegor.

Karolinska Institutets Universitetsbiblioteks rapport:

Observatörernas namn & arbetsplats, observerat bibliotek.

Vi som har observerat från Karolinska institutets bibliotek är Carl Gornitzki, Eva Mellström, Miritt Zisser och Sabina Gillsund. Observationerna har genomförts på Stockholms stadsbibliotek, i diskarna i rotundan och frågebyrån under både förmiddagar och eftermiddagar.

Hur har ni gått tillväga under observationen? (Här kan ni beskriva arbetssättet samt om hur det fungerade att vara observatör rent praktiskt, osv)

Vi var fyra bibliotekariéer från KIB som var och en observerade en bibliotekarie vid SSB vid tre tillfällen. Sammanlagt blev det alltså 12 observationstillfällen. Observationerna pågick i 1 h 45 min. Vi stod eller satt i nära anslutning till den bibliotekarie som blev observerad och antecknade det som vi tyckte var väsentligt, eller om det var något vi undrade över. Anteckningarna fungerade som underlag när paren sedan gick iväg för att under 15 minuter diskutera vad som hänt under observationen. Vi hade innan observationerna gemensamt beslutat att om kunden frågade observatören något så skulle vi säga att vi var där på studiebesök. Det fick vi tillfälle att göra ett flertal gånger, då många kunder trodde att observatören arbetade i biblioteket.

Hur fungerade samarbetet med observationspartnern?

Samarbetet fungerade utmärkt och var stimulerande och inspirerande. Vi fick insyn i varandras arbete och kunde se och diskutera skillnader och likheter mellan de två biblioteken. Det kändes viktigt att läsa av den observerade och tänka på hur man framförde sin feedback. Man blev väldigt medveten om hur viktigt det är med positiv feedback och hur de flesta längtar efter att få höra sådan. Under arbetets gång kunde vi också märka hur det positiva beteendet förstärktes efter att det uppmärksammats i feedbacksamtalet.

Ge exempel på sådant som ni observerade under dessa tillfällen!

Ett exempel som illustrerar ett gott bemötande trots långt ärende med flera små problem längs vägen:

Bibliotekarien visar kunden till kopieringsrummet och förklarar hur man använder apparaten. Bibliotekarien visar i vilken apparat kunden skall köpa kopieringskort. Kunden måste växla pengar för hans tjuga är för skrynklig. En vikarie hjälper kunden att köpa kortet. Kunden har problem med vilken knapp han ska trycka på i kopieringsrummet. Kunden vill låna häftapparat som oturligt nog saknar klamrar. Bibliotekarien fyller på. Kundens kopior tar slut och bibliotekarien använder bibliotekets kort, som dessvärre visar sig sakna kopior och måste fyllas på i ett annat rum för att kundens ärende ska kunna avslutas. Kunden och bibliotekarien laddar på nya kopior på kundens kopieringskort. Kunden betalar i efterskott. Bibliotekarien växlar pengar. Kunden får ytterligare problem med kopieringsapparaten.

Reflektion: Kunden tar upp väldigt stor del av personalens tid och bibliotekarien tappar inte tålamodet.

Några allmänna reflektioner

Positivt

- Hälsar på kunderna. Tar ögonkontakt och säger hej.
- Går ut från disken för att visa på skärmen hur man ansöker om lånekort. (Finns ingen möjlighet att visa hur man gör detta från disken eftersom det inte går att vrida på skärmen).
- Skriver alltid upp hyllplacering på en lapp och ger till kunden.
- Ger utförlig information om bibliotekets service till de som skaffar nytt lånekort. Öppetider, lån, avgifter, trådlöst nätverk. Frågar om kunden vill ha låneregler i tryckt format, eller om de hellre vill läsa på nätet. Kunden får välja om den vill bli kontaktad per mail eller via SMS.
- Informerar kunderna på ett trevligt sätt om att de har en skuld på sitt lånekort, så att det inte kommer som en obehaglig överraskning för kunden vid ett senare tillfälle.
- Ger inte upp om det kommer ett lite krångligare ärende. Visar kunden att man verkligen vill hjälpa, men skickar ibland vidare kunden till någon av de andra salarna för längre referensfrågor om en viss samling/bok.
- Kan gissa kundens önskemål, då den själv inte är helt säker. Kan hjälpa dem att orientera sig både i det fysiska och i det virtuella biblioteket.
- Försöker tillfredsställa kundens önskemål även om det ibland innebär att tänja på rutiner/regler.
- Bemötandet är alltid vänligt och hjälpsamt, även då ärenden sträcker sig utanför bibliotekets väggar. Bibliotekarien skriver ut kartor etc.
- Har ett tålmodigt tillvägagångssätt och förklarar utförligt då det verkar som att kunden önskar detta.
- Läser av kunden/kundtypen och bemöter enligt detta. Ställer frågor som “har du ställt undan en bok förut?”, “har du kopierat förut?”, “har du lånat själv förut?”.
- Samarbetar med kunden och löser ärenden tillsammans på ett prestigelöst sätt.
- Visar kunden hur man lånar om för att kunden ska kunna göra det själv nästa gång.
- Förklarar på ett tydligt sätt vad det är som gäller då en kund har tappat bort en bok. Bra och professionellt bemötande.

Utvecklingsområden

- Hänvisar en kund till kopieringsrummet. Tar för givet att kunden vet var/vad kopieringsrummet är för något.
- Förklarar skillnad mellan påminnelseavgift och förseningsavgifter. Kunden blir konfunderad. Hur kan man göra detta på ett tydligt och bra sätt?
- Hjälper flera kunder att söka böcker och annan information, men i och med att de inte använder samma gränssnitt som kunderna så saknas ibland ett närmare samarbete med kunden.
- Hjälper kunden att ringa till annat bibliotek för att få tag i en bok. Kanske tar det lite väl lång tid, och det bildas en lång kö. Hur kan man hantera dessa längre ärenden med ganska krävande kunder? Tycktes denna gång bli på bekostnad av de andra kunderna som tvingas vänta länge. Kan man uppmärksamma dem på något annat sätt under tiden?
- Bibliotekarierna är relativt ensamma i diskarna och det är långt till kollegor. Hur påverkar detta kundbemötandet (om det gör det)? Kan kontakten mellan diskarna bli bättre? Uppföljning av ärenden? Kan jourpersonen fungera som backup då det blir lång köbildning? Vikarierna är från bemanningsföretag och verkar i vissa fall lite vilsna och ensamma, vet inte var de ska vara och har inga egna passerkort.

Följdes riktlinjerna (SSB)/spelreglerna (KIB)? - utifrån de konkreta frågorna som ni skulle koncentrera er på?

Möte med kund

Bibliotekarien hälsar och tar ögonkontakt med kunderna. Missar ibland att uppmärksamma de kunder som står och väntar i kön. Har inte alltid på sig namnskylden, men har oftast ett passerkort som gör att kunderna uppfattar att de arbetar på biblioteket. Fokus ligger på kunderna, dessa går alltid före de administrativa sysslorna.

Vi är tydliga

Bibliotekarien är alltid tydlig då hon kommunicerar med kunden. Hon kan reglerna och lyckas förmedla dem på ett tydligt och trevligt sätt.

Vi är flexibla

Bibliotekarien följer ofta med kunden ut i biblioteket och visar var en bok står etc. Bibliotekarierna är bra på att anpassa sitt bemötande efter olika kunder.

Vi tar ansvar

Kunderna verkar alltid nöjda oavsett om de får den hjälp de vill ha eller inte. Det mesta löses på plats eller hänvisas till annan sal. Det förekommer relativt många hänvisningar, men det upplevs snarast som något positivt, att det finns personal på flera ställen ute i biblioteket. De bibliotekarier som hänvisar kunden vet vad som finns i de olika facksalarna eftersom de själva har arbetat där. De har möten innan bemanningen och vet därför också vem som arbetar i vilken facksal.

Biblioteksrummet såg snyggt och rent ut, det verkade inte som att personalen behövde bry sig särskilt mycket om detta.

Hur fungerade det att ha feedbacksamtal efteråt?

Det första samtalet var lite trevande, det var svårt att veta exakt vad vi skulle titta på och prata om. Det blev kanske mer av ett samtal kring likheter och skillnader mellan de två biblioteken. Riktlinjerna kändes kanske lite för allmänt hållna för att fungera som underlag till en konstruktiv dialog. Det var mycket lättare att ta upp de positiva delarna, än de som man eventuellt hade vissa funderingar kring. Det andra samtalet gick bättre, då kändes det tydligare vad vi skulle fokusera på. Vid sista observationstillfället var det däremot svårt att tillföra något nytt.

Gav/fick du positiv/konstruktiv feedback? Hur kändes det?

Vi både gav och fick positiv feedback, vilket kändes bra och roligt. Vi tog upp exempel på sådant som vi tyckte var bra och förklarade varför och hur vi tänkt kring situationen. Vi var överens om att vi var professionella när det gäller kundbemötande. Efter samtalen har vi tänkt extra mycket på att fortsätta med det goda bemötande som observatören uppmärksammade. Det var också bra att få tips på saker som kan bli ännu bättre, t ex att fråga kunden om hon har fler frågor kring ärendet och att ge tydliga svar. Ett av observationsparen bestämde att de efteråt skulle skicka det de skrivit om bra bemötande till varandra separat för att styrka varandra.

Avslutande kommentar

Generellt intryck var att det var roligt och inspirerande att vara observatör. Ett av paren döpte om metoden till "Kollegial inspiration" för det var vad det i praktiken kändes som (snarare än "observation"). Det blev tydligt att ett gott bemötande främst handlar om att *se* varje människa/kund, att få kunden att känna att hon har bibliotekariens fulla uppmärksamhet under

Bilaga 4 Arbetsdokument från utförandet av *kollegial observation*

den tid mötet pågår. Man blev också medveten om sitt eget bemötande under de tillfällen då man blev observerad, och detta gjorde att man verkligen ansträngde sig till sitt yttersta. I och med detta blev det även tydligt att man ofta kan välja hur man ska agera i en viss situation.

Det var relativt stora skillnader i antal kunder mellan de två biblioteken. Under flera av de tillfällen då observationerna genomfördes, särskilt på KIB, var det så pass lugnt så att vi även hann prata om och diskutera skillnader och likheter mellan våra två arbetsplatser under passet, vilket var intressant och givande.

Tidpunkten för observationerna kan bidra till vad man ser. Det är t ex stor skillnad på tillströmning av kunder lunchtid, kvällstid med evenemang etc. Det vore också intressant att se hur bemötandet är i någon av facksalarna och för KIB:s del i facksal med medicinsk litteratur. På KIB har vi störst tryck vid våra informationsdiskar under terminsstarterna.