

**[kandidatnr 101]**

**[kandidatnr 104]**

---

# Posisjonering eller passivitet?

*Om makt og innflytelse i lederrollen i norske folkebibliotek*

**Master i bibliotek – styring og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag**

---

# Posisjonering eller passivitet?

*Om makt og innflytelse i lederrollen i norske folkebibliotek*

Av Anita Bunes og Monica Skybakmoen

**Masteroppgave vår 2015**

**Master i bibliotek – styring og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag**

## Forord

Vi har valgt å skrive denne masteroppgaven sammen. Beslutningen har bakgrunn i felles interesse og engasjement for oppgavens tema, samt at vi gjennom andre studentarbeider knyttet til dette studiet har erfart at vi har nytte og glede av samarbeid. Dessuten har vi begge lang erfaring fra praktisk arbeidsliv, hvor svært mange gjøremål er basert på innsats fra flere involverte i fellesskap.

Imidlertid er det en kjensgjerning at man ikke jobber like bra sammen med alle. Et godt samspill krever raushet, tålmodighet og tillit fra begge parter, og det å ha et reflektert forhold til egne og den andres styrker og svakheter er en stor fordel. Vår opplevelse er at våre ulike innfallsvinkler, tenkesett og arbeidsmetoder har vært til berikelse og inspirasjon, og det som har drevet oppgaven framover.

Monica Skybakmoen har hatt hovedansvaret for kapitlene om makt, metode og utarbeidelse av intervjuguide, og er skriveprosessens utløsende motor. Anita Bunes har hatt hovedansvaret for styring- og ledelsesteori og formulering av forskningsspørsmål, samt hovedrollen som ferdigstiller. Vi vil likevel understreke at begge har vært inngående involvert i alle de ulike deler av oppgaven. Prosessen har som oftest foregått på den måten at vi først har hatt samtaler om innhold og spørsmålsstillinger, muntlig eller skriftlig. Så har den ene skrevet et utkast, sendt over til nestemann, som har kommentert, revidert, endret, slettet og tilføyd – for så å sende den tilbake igjen. Innimellom har store deler av oppgaven blitt endret, omredigert og gjenoppbygd, med samtaler, diskusjoner og idédugnader som parallelle prosesser. Til syvende og sist er det vanskelig å skille den enes setninger og avsnitt fra den andres, og vi vil presisere at dette tvers igjennom er et felles produkt.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til våre informanter som lot seg intervju av oss, og brukte tid og krefter både på forberedelse samt omfattende og inngående refleksjon rundt egen rolle og situasjon. Herunder også vår pilotinformant, som ga oss verdifull hjelp i starten av intervjuprosessen. Vi vil uttrykke respekt for det gode arbeidet hver og en av informantene legger ned på sin arbeidsplass – på velfungerende, gode bibliotek – og ber om forståelse og overbærenhet om det kan oppleves at våre tolkninger og drøftinger provoserer fordi de er tatt ut av sin sammenheng. Vår intensjon er å inspirere til refleksjon og diskusjon knyttet til våre roller som ledere – med det for øye å bli enda bedre i utførelsen av den jobben vi gjør.

Vi vil også takke vår stødige veileder Ragnar Audunson, inspirator Tor Høst for kunnskap og velvillig bistand, samt andre som har gitt oss nyttig kunnskap og motivasjon. Stor takk til våre

kolleger og familie, som har «holdt fortet» og hjulene i gang på arbeidsplass og hjemmebane mens vi har slitt og svettet med pensumlesing og formuleringer. Vi har lært mye, og fått mange nye tanker og erfaringer med oss på veien videre.

Juni 2015,

Anita Bunes

Juni 2015,

Monica Skybakmoen

## Sammendrag

Spørsmålet om kompetanse knyttet til lederstillingene i norske folkebibliotek har stor aktualitet. Biblioteksjefene har i kraft av sin stilling både bibliotek- og ledelsesfaglig ansvar. Det er deres ansvar å synliggjøre og legitimere bibliotekets plass og betydning overfor politikere og kommuneadministrasjon, for å sikre biblioteket best mulige vilkår i lokalsamfunnet.

### **I hvilken grad er biblioteksjefer bevisst den muligheten de som ledere har til å bruke makt og innflytelse for å sikre bibliotekets posisjon i en lokal kontekst?**

En kvalitativ intervjuundersøkelse er gjennomført blant 5 biblioteksjefer med ledererfaring og bibliotekfaglig kompetanse, fra ulike typer bibliotek. Det er en dominerende tendens til at det bibliotekfaglige aspektet ved biblioteksjefrollen tillegges størst vekt, og fokus på å yte best mulig bibliotekfaglig tilbud innenfor eksisterende rammer. Biblioteksjefene har i hovedsak liten grad av lederskapsmotivasjon, og de er ubevisste sin formelle posisjon og mulighetene de har for påvirkning og innflytelse. Bibliotekene har god status i lokalsamfunnene, men rammevilkårene kunne trolig vært bedre dersom biblioteksjefene utnyttet sin mulighet til å utøve makt og innflytelse i mye større grad.

## Summary in English

The question of competence within management positions in Norwegian public libraries continues to be highly relevant. Library directors have both professional and managerial duties. They are responsible for promoting and legitimizing the library's position and importance to politicians and municipal administrative authorities, and also to obtain the most favorable conditions for the library within the local community.

### **To what extent are library directors aware of the possibility that they may use their power and influence to ensure the library's position within a local context?**

A qualitative interview study, conducted among five directors with managerial and professional librarian expertise from varying libraries, shows a dominant tendency for the library directors to be more concerned with providing professional services within existing frameworks rather than in exercising their professional role as organizational leaders. They primarily show a diminished leadership motivation and are unaware of their formal position and of any influencing opportunities they may have. Libraries enjoy a high status within local communities but their conditions could be improved if the directors of such libraries had used their position to exercise power and influence to a greater degree.

## Innhold

Forord .....	3
Sammendrag .....	5
Summary in English .....	5
Innledning og problemstilling .....	9
Problemstilling og forskningsspørsmål .....	11
Tidligere forskning og teori.....	12
Styring og ledelse .....	12
Situasjonsbetinget ledelse .....	15
Lederskap i kommunen .....	16
Hvordan er en leder? .....	17
Makt.....	19
Ulike maktkilder .....	20
Innflytelsestaktikker.....	24
Profesjon og profesjonsmakt.....	25
Bibliotekledelse .....	27
Biblioteksjefrollen i lokal kontekst.....	29
Metode.....	30
Valg av metode.....	31
Kvalitativ metode .....	32
Mål med studien .....	33
Teoretisk rammeverk.....	33
Forskningsspørsmål .....	34
Intervju som metode .....	35
Utvalg av informanter.....	35
Kvalitativ dataanalyse.....	36
Validitet, reliabilitet og forskningsetikk .....	36

Metodologiske overveielser.....	37
Intervjuprosessen.....	38
Gjennomgang av intervjuene .....	40
Om lederrollen.....	40
Om påvirkning og maktmidler .....	42
Om lokal kontekst.....	43
Analyse og tolkning .....	44
Styring- og ledelsesaspekt .....	46
Styring.....	46
Ledelse - relasjonsorientert atferd.....	47
Ledelse – endringsorientert atferd .....	48
Transaksjonsledelse .....	50
Transformasjonsledelse.....	50
Situasjonsbetinget ledelse .....	51
Ledertrekk – personlige egenskaper og holdninger .....	51
Oppsummering styring- og ledelsesaspekt .....	52
Maktkilder .....	53
Posisjonsmakt .....	54
Personlig makt .....	55
Påvirkning av beslutninger (politisk makt).....	56
Oppsummering maktkilder .....	57
Innflytelsestaktikker .....	58
Konklusjon .....	60
Videre forskning.....	62
Bibliografi .....	63
Vedlegg 1    Styring- og ledelsesaspekt, ledertrekk.....	66
Vedlegg 2    Maktkilder .....	67

Vedlegg 3	Innflytelsestaktikker .....	68
Vedlegg 4	Intervjuguide med kommentarer .....	69
Vedlegg 5	Informasjonsskriv til informantene .....	72



## Innledning og problemstilling

Spørsmål knyttet til kompetanse hos ledere i norske folkebibliotek har i den senere tid blitt aktualisert og diskutert i det bibliotekfaglige miljøet. Ofte dreier det seg om de tilfellene hvor biblioteksjefstillinger blir besatt av søkere med annen kompetanse enn bibliotekfag.

Profesjonen reagerer - bibliotekarer og fagforening uttrykker sin misnøye, og jobber på ulike fronter for å legitimere nødvendigheten av fagkompetanse i lederstillingene. Kravet om fagutdannet biblioteksjef i hver kommune er nedfelt i folkebibliotekloven (2014) også etter lovendringene i 2013, men departementet kan dispensere fra kravet. Forskrift om kvalifikasjonskrav i bibliotekene (2014) er også endret.

Lederkompetanse blant bibliotekarutdannede er dermed blitt et mye omtalt begrep. Slik kompetanse etterspørres og vektlegges, og man diskuterer hva som ligger i begrepet. I 2012 ble det etablert en ny erfaringsbasert master ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) kalt *Bibliotek – styring og ledelse*. Denne er spesielt rettet mot bibliotekarer i lederstillinger, men grunnutdanningen gir ikke lederkompetanse. Bachelor i bibliotek og informasjonsvitenskap ved høgskolen gir «kompetanse i å organisere, lagre og gjenfinne informasjon. Å formidle litteratur og kultur står sentralt»<sup>1</sup>, men studiet gir lite kompetanse i ledelse og styring. Mange bibliotekarer blir raskt etter oppnådd bachelorgrad ansatt som biblioteksjefer ute i kommunene, uten formell ledelseskompetanse. Det er tenkelig at mange biblioteksjefer blir ledere fordi de «må» – ikke fordi de «vil». Hvordan påvirker dette utøvelsen av lederrollen?

Skjæringspunktet mellom rollen som fagansvarlig for bibliotektilbudet og lederrollen er komplekst. Det å ha lederansvar for bibliotektilbudet innebærer blant annet endringsprosesser, synliggjøring og legitimering, samt forankring internt blant egne ansatte og ellers i den kommunale organisasjonen. I tillegg er det avgjørende at en biblioteksjef bedriver nettverksbygging, og kan håndtere ulike forventninger fra ansatte, innbyggere og administrativ og politisk ledelse. Dette forutsetter kjennskap til egen evne og egne muligheter til å kunne påvirke og utøve innflytelse, det krever tillit fra ulike parter, og det betyr at man må kunne jobbe strategisk. Lokalt er det kommunestyrene som avgjør bevilgningene til folkebiblioteket gjennom økonomi- og budsjettprosessene. Det er derfor politikerne i hver kommune som har det overordnede formelle ansvaret for at biblioteket har rammene som trengs for å gi et godt bibliotektilbud til innbyggerne. Men det er biblioteksjefen som innehar fagkompetansen som politikerne må støtte seg på og lytte til gjennom administrative

---

<sup>1</sup> <http://www.hioa.no/Studier-og-kurs/SAM/Bachelor/Bibliotek-og-informasjonsvitenskap>

prosesser. Biblioteksjefen har ansvaret for at bibliotek tjenesten holder mål – at den er allsidig, aktuell og har høy kvalitet i tråd med lovbestemmelsene – og at biblioteket har gode faglige vilkår i lokalsamfunnet. Som leder er det biblioteksjefens ansvar å forvalte bibliotek tjenesten i kommunen. Det er biblioteksjefene som må være tydelige og som må sørge for å bli hørt.

Intensjon med denne masteroppgaven er å belyse forhold som kan identifisere erfarne folkebiblioteksjefers holdninger til sitt lederskap. Hvilke maktmidler de mener at de har, og hvordan forholder de seg til toppledelse og underordnede i et ledelsesperspektiv? Hvor bevisste er biblioteksjefer sin lederrolle, og sine muligheter som ledere til å forankre og synliggjøre bibliotek tjenesten i sitt lokalsamfunn?

Biblioteksjefer har legitim forankring, velvilje blant innbyggerne<sup>2</sup> og en solid og god fagkompetanse. Likevel har mange bibliotek elendige vilkår i den enkelte kommune. Hvilke grep kan biblioteksjefer selv ta for å håndtere denne utfordringen? Hva krever det av bibliotekarere som ledere? Hvilke tanker har biblioteksjefer egentlig selv rundt disse forholdene? Hva vet de om sin mulighet til å bruke makt og innflytelse for å påvirke i beslutningsprosesser som har med bibliotekets ressurstilgang å gjøre? Dette er komplekse spørsmål som hittil har fått begrenset oppmerksomhet, og som har gitt motivasjon til denne oppgavens problemstilling.

Vi mener at både bibliotekarutdanning, fagforening og kommuneadministrasjon vil kunne dra nytte av vår undersøkelse. Dersom det viser seg at biblioteksjefer ikke er bevisst i sin utøvelse av lederrollen, så har de ulike aktørene en jobb å gjøre, for å stimulere bibliotekarene til å kunne bli gode ledere og gi dem kunnskap om lederskapsrollen. Dersom det viser seg at biblioteksjefer har en bevisst holdning til makt, tillit, styring og ledelse, så håper vi at denne undersøkelsen vil bidra til at dette kommer tydeligere fram i debatten om biblioteksjefer som administrative ledere.

---

<sup>2</sup> <http://www.difi.no/innbyggerundersokelsen/hva-mener-brukerne>

## Problemstilling og forskningsspørsmål

Vår problemstilling er:

**I hvilken grad er biblioteksjefer bevisst den muligheten de som ledere har til å bruke makt og innflytelse for å sikre bibliotekets posisjon i en lokal kontekst?**

Makt blir ofte oppfattet som et negativt ladet ord. Vi antar at norske bibliotekledere kjennetegnes av egenskaper knyttet til den såkalte skandinaviske lederstilen (Landøy & Zetterlund, 2013), med høy grad av konsensus, inkludering, deltakelse og samarbeid – og at det dermed ligger implisitt at bruk av makt regnes som grunnleggende uønsket. Men begrepet makt kan innenfor ledelsesteorien forstås på mange ulike måter. Makt og påvirkning er ikke etisk eller uetisk i seg selv (Lai, 2014). Makt er mulighet. Ofte handler det om muligheten til å påvirke, styre i ønsket retning eller jobbe strategisk for å nå mål, noe som er viktige oppgaver for en leder. Makt kan brukes eller misbrukes, og forutsetter tillit for å kunne brukes på en effektiv måte. Begrepet innflytelse er noe mer positivt ladet, men er tett forbundet med maktbegrepet idet det handler om hvilke muligheter man har for å kunne påvirke. Etter vår oppfatning er det å bruke disse mulighetene viktige for en biblioteksjef, for å kunne lykkes med sitt lovpålagte ansvar for å forankre og synliggjøre biblioteket som en integrert del av sin kommunes tjenestetilbud. Vår påstand er med andre ord at biblioteksjefen formelt sett har muligheter til å bruke sin posisjon for å ivareta bibliotekfaglige hensyn.

Problemstillingen består av tre hovedelementer: *styring/ledelse, makt/innflytelse og lokal kontekst*. Vi har av dette utledet følgende tre forskningsspørsmål som søker å konkretisere de forholdene vi ønsker å belyse og analysere i denne studien:

- 1) Hvilke tanker har biblioteksjefene rundt sin lederrolle? Hvor er deres hovedfokus, er det knyttet til det bibliotekfaglige eller selve det å lede?**
- 2) Hvordan oppfatter biblioteksjefene sine muligheter til å fatte overordnede beslutninger og påvirke bibliotekets vilkår og rammebetingelser? Hvilke virkemidler benytter de?**
- 3) Hva kjennetegner biblioteksjefenes tanker omkring bibliotekets tilknytning til sin kommunes øvrige tjenestetilbud, målsettinger og planer, og til kommuneadministrasjonen generelt?**

Vår arbeidshypotese er at mange biblioteksjefer ikke er bevisst sin mulighet til å bruke makt, til å velge å sitte i førersetet og til å sette premissene for sitt bibliotek og sitt ansvarsområde. Vi antar også at de i stor grad kjenner seg dedikert til det bibliotekfaglige, snarere enn å ha et

reflektert forhold til ledelse – noe som også vil gi seg utslag i at tilknytningen til bibliotekmiljøet vektlegges sterkere enn lokal forankring (for eksempel egen kommunes overordnede styringsdokumenter). Men vi er slett ikke overbevist om at det er slik det faktisk er. Kanskje er det andre faktorer som påvirker mer enn vi er klar over. I praksis kan mulighetene for reell bruk av makt og innflytelse begrenses sterkt for eksempel av dårlig kommuneøkonomi eller omfattende krav og pålegg knyttet til ren bibliotekdrift. Disse faktorene er ikke hovedtema for denne oppgaven, men vil kommenteres i den grad de framkommer.

## Tidligere forskning og teori

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for en del ord og uttrykk, tidligere forskning samt aktuelle teorier knyttet til vår problemstilling. Som beskrevet over består vår problemstilling av tre hovedelementer: styring/ledelse, makt/innflytelse og lokal kontekst. Vi vil her gjennomgå litteratur som har gitt oss kunnskap om disse elementene. Vår tolkning av svarene som informantene gir oss, vil bære preg av og ses i lys av dette.

## Styring og ledelse

Lederskap som fag har fått stor oppmerksomhet gjennom de siste tiårene, og ledelseslitteraturen er omfangsrik og mangesidig. Det finnes et utall av ulike definisjoner og forsøk på å forklare hva som ligger i begrepene. Lederskap og ledelse benyttes i flere sammenhenger synonymt, men vi vil her definere lederskap som et overordnet begrep for både styring og ledelse. Lederskap handler om å skape orden og retning, struktur og strategi, og det handler om å påvirke, eller nå mål gjennom andre.

**Styring** blir innenfor et instrumentelt perspektiv sett på som det å treffe og iverksette kollektive beslutninger (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009). I offentlige organisasjoner betyr dette for eksempel at politikere vedtar budsjett og mål som kommuneadministrasjonen skal styre etter. Offentlige organisasjoner skal utføre oppgaver på vegne av samfunnet, og er derfor redskaper eller instrumenter for å oppnå mål som er viktige i en samfunnsmessig sammenheng. Styring skjer også gjennom utforming av strukturelle trekk, hierarki, arbeidsdeling og rutiner, og kjennetegnes ved at formelle virkemidler indirekte påvirker relasjonen til de som skal styres. Administrering og forvaltning brukes ofte som et parallelt begrep til styring (Ladegård, 2010). Styring er i hovedsak systemorientert, og man forsøker å «fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av

formaliserte styringsinstrumenter» (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 121). Det er de formelle og instrumentelle aspektene ved lederskap som står i fokus ved styring. Vanlige former for virkemidler ved styring er prosedyrer, rutiner, mål- og resultatstyring samt benyttelse av insentiver.

**Ledelse** defineres innenfor et organisatorisk kulturperspektiv, og innebærer å påvirke relasjonene uformelt gjennom normer, verdier og holdningsskapende innsats. Forsøkene på definisjoner er mange, og de har utviklet seg opp igjennom det siste århundret (Northouse, 2013). Northouse sin definisjon beskriver ledelse som en prosess hvor et individ påvirker en gruppe mennesker for å nå et felles mål. Den mellommenneskelige faktor er framtrædende. Ledelse går ut på å danne og lede etter visjoner og ideer i organisasjonen, mens det er mindre viktig hvilke veier man velger for å komme dit. Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet (Berg, 2011, s. 10). Ledelse som virkemiddel for å koordinere og påvirke atferd kan defineres som «behandlingen av menneskene i de formelle systemene» (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 122). Det mest spesifikke ved ledelse er at man har «makt og myndighet til å bestemme over unntaket eller det ikke-regulerte» (Sørhaug, 1996, s. 25). Dersom en organisasjon følger alle sine prosedyrer og regler, så trenger man strengt tatt ingen ledelse, bare administrasjon og styring. Men i det øyeblikket det skjer noe uregulert eller uforutsett er det behov for ledelse: at noen bestemmer en retning eller skaper nye regler. Ledelse handler om at lederen bruker seg selv for å utøve innflytelse for eksempel gjennom sosiale relasjoner, verdier og normer eller ved å være en rollemodell for de ansatte (Ladegård, 2010, s. 18). Dette forutsetter at lederen har legitimitet og tillit blant de ansatte enten som person og/eller på grunn av sin stilling. Det å utøve ledelse krever alltid utøvelse av skjønn.

Offentlige organisasjoner skiller seg fra private organisasjoner ved at de er multifunksjonelle, har en politisk valgt ledelse og ved at de vanligvis ikke opererer i et marked preget av fri konkurranse (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 18). Offentlige organisasjoner skal ta hensyn til veletablerte, kulturelle tradisjoner som er i endring, og de har et vedvarende og skiftende press på seg fra omgivelsene (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 143). I offentlig-politiske organisasjoner er det derfor spesielt viktig at ledere er gode på både styring og ledelse. Utfordringene ligger i å kunne kombinere kunnskap om hvordan man skal behandle underordnede (det relasjonelle) for å oppnå organisasjonens målsettinger (det strukturelle). Ledere på mellomnivå, for eksempel i kommuner, skal på den ene siden formidle toppledelsens vedtak og bidra til at disse blir satt ut i live på laveste nivå, samtidig

som de skal formidle de ansattes krav, normer og verdier nedenfra (fra operativt nivå) og oppover i organisasjonen.

Styring og ledelse er to begreper som forutsetter hverandre, men som også kan opptre som konkurrerende. De er nært forbundet med hverandre på den måten at det kan være vanskelig å avgrense hva som er det ene og hva som er det andre, men samtidig kan eksempelvis økt bruk av ledelse bety mindre styring. Veldig forenklet kan man si at styring betyr å påvirke gjennom det formelle og strukturelle, mens ledelse omhandler påvirkning gjennom det relasjonelle og uformelle. Sagt på en annen måte kan lederatferd karakteriseres som oppgaveorientert eller relasjonsorientert atferd.

### Oppgaveorientert lederatferd

Når en leder er oppgaveorientert, vies størst oppmerksomhet til resultatene som enheten eller organisasjonen skal oppnå – produkter eller tjenester. Nøkkelordet er effektivitet. Gary Yukl (2006) har konkretisert en rekke atferdskategorier som beskriver hva en leder faktisk gjør, bearbeidet videre av Høst og Stokkeland (Høst, 2009) (Stokkeland, 1990). Eksempler på oppgaveorienterte atferdskategorier kan være å klargjøre roller, utvikle rutiner, planlegge/koordinere og å sette mål. Dette indikerer ofte at det bedrives styring i større grad enn ledelse, ut fra slik vi har definert styring og ledelse innledningsvis.

### Relasjonsorientert lederatferd

Relasjonsorientert lederatferd handler om å skape tillit til og mellom medarbeidere. Samarbeid og teamarbeid står i fokus. Eksempler på relasjonsorientert lederatferd kan være å inspirere, motivere, rose/anerkjenne, kritisere konstruktivt og å vise hensyn og omtanke. Dette er atferd som i hovedsak dreier seg om ledelse.

### Endringsorientert ledelsesatferd

Todelingen oppgaveorientert/relasjonsorientert lederatferd inkluderer ikke alle atferdskategorier. Kategorier som handler om endring og omstilling – herunder å forberede strategiske beslutninger og tilpasse seg omgivelsene (Høst, 2009) – har ført til innføringen av en tredje hovedkategori; endringsorientert ledelsesatferd. Endringsorientert ledelsesatferd handler om å tilpasse organisasjonen til ytre krav, for eksempel til brukere, politikere og/eller markedet.

Vi har valgt å holde oss hovedsakelig til Høst (2009) og hans inspiratorers tredeling, med oppgave-, relasjons- og endringsorientering, i denne oppgaven. Det kan likevel bli aktuelt å trekke fram andre teorier og begreper der dette er naturlig.

## Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse har fokus på selve transaksjonen (byttehandelen) som foregår mellom leder og medarbeider – skjult eller åpent. Ledelse består ofte av et bytte mellom hva lederen vil oppnå, og det medarbeideren får for å utføre det lederen ønsker (Høst, 2009, s. 77). Former for transaksjonsledelse er:

- *Betinget belønning*: avtaler belønning etter innsats
- *Ledelse ved unntak (aktiv)*: følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik
- *Ledelse ved unntak (passiv)*: griper kun inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt
- *Laissez-faire*: unngår ansvar, unngår å ta avgjørelser

## Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om å inspirere sine medarbeidere uten bruk av byttemidler. Dette gjøres ved å skape tillit, respekt og beundring. Aktiviteter man kan gjøre for å utøve transformasjonsledelse er i følge Bass (1985):

- *Idealisert innflytelse*: skape visjoner og gi følelse av overordnede mål, stolthet, respekt og tillit
- *Inspirasjon*: kommunisere med høye forventninger, bruke symboler for å forklare viktige mål på en enkel måte
- *Intellektuell stimulering*: understøtte intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning
- *Individuelle hensyn*: gi folk oppmerksomhet, behandle hver ansatt individuelt, instruere og gi råd.

## Situasjonsbetinget ledelse

Det er gradvis blitt allment erkjent at ingen lederstil er den beste under alle forhold. Ulike faktorer kan spille inn – både menneskelige og miljømessige, avhengig av de enkelte situasjoner og sammenhenger. Det handler om samspill, om lederens behov for å være autoritær eller demokratisk og om medarbeidernes kompetansenivå sett i forhold til den arbeidsoppgaven de skal utføre.

### ***Fiedlers kontingensteori***

Fiedlers (1967) undersøkelser gikk ut på å kartlegge i hvilke situasjoner oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse fungerer best. Han innførte flere situasjonsmessige variabler:

arbeidsoppgavens grad av struktur, relasjonen mellom lederen og de underordnede (god eller dårlig), og lederens formelle myndighet (sterk eller svak). Han fant at en oppgaveorientert lederstil passet best i situasjoner med enten veldig høy eller veldig lav situasjonskontroll, mens en relasjonsorientert lederstil passer best ved middels situasjonskontroll (Høst, 2009). Modellen har fått mye kritikk, men sier noe om effektivitet forbundet med oppgaveorientert versus relasjonsorientert lederstil.

### ***Hersey og Blanchards situasjonsorienterte ledelsesteori***

Hersey og Blanchards (1977) modell har fått større anerkjennelse enn Fiedlers i ledelsesutviklingsammenheng, men tar utgangspunkt i samme todeling: oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd. Videre opererer den med dimensjonen ansattes modenhet. Med modenhet menes kompetanse og selvtillit. Konklusjonen er at lederen bør redusere den oppgaveorienterte atferden og øke den relasjonsorienterte ettersom den ansattes modenhet øker. Dog bare til et visst nivå – når nivået er nådd, bør både oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd avta, og man bør basere seg på delegering og autonomi. Modellen inkluderer instruerende, overtalende, deltakende og delegerende lederstil. Styrken ved modellen er at den påpeker nødvendigheten av fleksibel lederatferd knyttet til de underordnedes kompetansenivå (Høst, 2009).

### **Lederskap i kommunen**

Utøvende lederskap i kommuner kalles administrativ ledelse – i motsetning til politisk ledelse; lokaldemokratiet formalisert i kommunestyre, formannskap og politiske utvalg. Ledere på mellomnivå, også kalt mellomledere, skal formidle toppledelsens vedtak og bidra til at disse iverksettes på laveste nivå i kommunen. Man skal formidle organisasjonens normer, verdier og symboler til de man er satt til å lede. Samtidig skal mellomlederen formidle synspunkter, krav og verdier nedefra og opp (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009). Mellomledere står i et krysspress ovenfra og nedefra i organisasjonen, noe som gjør disse stillingene ekstra krevende. Noen mellomledere vil dessuten ha brukergrupper som de må forholde seg profesjonelt til og som vil stille krav til tjenesten som leveres. Mange mellomledere har dessuten det faglige ansvaret for en kommunes tjeneste ut til innbyggerne, som folkebibliotekstjenesten. Biblioteksjefer vil alltid være mellomledere – for eksempel i sjiktet mellom rådmann og bibliotekansatte, eller mellom en kultursjef og andre avdelingsledere i biblioteket.



Administrative ledere på forskjellige nivå i organisasjonen vil ha ulike hovedfokus. Toppledere vil ha et overordnet blikk og konsentrere seg om de store vyene og linjene. De vil peke ut en retning for hvor de ønsker at organisasjonen skal bevege seg. I kommuner med kommunalsjefer vil disse inngå i lederteamet til rådmannen/administrasjonssjefen og ha det overordnede fokuset, samtidig som de skal ivareta sine mellomledere nedover i organisasjonen. Kommunalsjefene vil ikke inneha fagkompetanse på alle de fagområder de har et overordnet ansvar for. Under kommunalsjefer vil lederne være enhetsledere eller virksomhetsledere. Disse innehar fagkompetanse på sitt felt – eksempelvis bibliotekfeltet. De har spesialistkompetanse og det faglige ansvaret for tjenesten de leder, og vil være nødt til å sørge for at deres overordnede har den kompetansen han eller hun trenger for å fungere godt overordnet sett.

Vi har i denne oppgaven valgt ikke å fokusere på mellomlederrollens utfordringer spesielt, men ikke desto mindre har forholdet betydning for utøvelse av jobben som biblioteksjef – ikke minst sett i forhold til rollekonflikter og lojalitetskonflikter som kan oppstå. For biblioteksjefens og andre mellomlederes del, handler plasseringen innenfor kommunens lederstruktur om hvordan man klarer å manøvrere best mulig til fagets og enhetens fordel. Maktforholdet i ledergruppen består i hvordan man klarer å posisjonere og synliggjøre seg og sitt for å få uttelling for sitt ståsted, sine faglige vurderinger og sitt syn.

### Hvordan er en leder?

I tidlig forskning mente man at en god leder hadde spesielle trekk som kunne gjenkjennes – «trait approach» (Northouse, 2013). Disse trekkene besto av fysiske karakteristika, personlighet og evner. Tanken var at noen mennesker var «naturlige» ledere og at disse kunne identifiseres gjennom tester og undersøkelser. Lederskap er nok mer komplisert enn som så, og senere studier viser at de fleste egenskaper som skulle være typiske for ledere, også finnes hos ikke-ledere. Likevel har man gjennom flere studier kunnet finne fram til enkelte relevante trekk for effektivitet og forfremmelse (Høst, 2009).

Effektive ledere bør ha **høyt energinivå og god toleranse for stress**. Når man leder mennesker vil det alltid oppstå mellommenneskelige utfordrende situasjoner som krever at man takler stress og kan håndtere konflikter rasjonelt. Dette kan betegnes som å kunne «stå i situasjonen». Stress kan oppleves forskjellig hos forskjellige mennesketyper, men stressmestring kan læres, ved å skaffe seg innsikt i det som skjer, erkjenne at det skjer og ta i bruk egnede virkemidler (Berg, 2011).

**Selvtillit og indre kontrollplassering** sannsynliggjør at man kan lykkes som leder. Dette

med bakgrunn i tillit til egne vurderinger og egen fagkunnskap, samt tro på at man selv kan påvirke og endre. Å ha indre kontrollplassering betyr at man har tro på at ens liv og hendelser først og fremst er bestemt av egne handlinger og valg, ikke ytre omstendigheter, tilfeldigheter eller ukontrollerbare krefter. Et annet brukt begrep er intern kontrolloppfatning – at man mener at hver enkelt person har kontroll over eget liv – noe som også henger sammen med opplevelsen av **personlig makt** (Lai, 2014) .

At en leder har **integritet** er helt nødvendig for å kunne ha gjennomslag hos underordnede, og for at underordnede skal være lojale ovenfor lederen og dennes beslutninger. Å ha integritet betyr å være troverdig, ærlig og etisk – «jeg gjør det jeg sier». Å ha integritet er også viktig i forhold til brukere og overordnede. Integritet henger nært sammen med **tillit**. Tillit handler om å stole på hendelser som ennå ikke har skjedd, på gaver som ennå ikke er gitt (Sørhaug, 1996). Tillit er en kvalitet som man tilegner seg og gjør seg fortjent til, enten i form av sin person og/eller sin stilling.

Andre trekk ved gode ledere er at de er **prestasjonsorienterte** og ønsker å oppnå gode resultater for sin organisasjon, samt at de ikke føler et sterkt behov for å bli **likt eller akseptert** av andre. De har selvtillit og tro nok til å kunne ta nødvendige og muligens upopulære avgjørelser.

I tillegg kan det være på sin plass med begrepet **lederskapsmotivasjon**, som peker på i hvilken grad en person *ønsker* å være leder (Kirkhaug, 2013). I mange norske kommuner er biblioteksjefen den eneste med bibliotekfaglig kompetanse – eller en av få. Det å søke en stilling som biblioteksjef, betyr ikke nødvendigvis at det er lederposisjonen som anses som attraktiv.

### **Maktmotivering**

Mennesker som er maktmotiverte, som liker å påvirke folk og begivenheter, vil med større sannsynlighet søke lederstillinger. Det skilles mellom to former for maktmotivering: personlig maktorientering og sosialisert maktorientering (McClelland, 1975). Personlig maktorientering betyr at man bruker sin posisjon til å øke sin makt og tilfredsstille sitt behov for aktelse og status. Makt kan utøves impulsivt og lederen tar alle viktige beslutninger selv. Sosialisert makt handler om å bygge opp organisasjonen og gjøre den suksessfull. Man har da et langsiktig perspektiv og er avhengig av å delegerer makt til medarbeiderne og myndiggjøre/ansvarliggjøre disse.

## Makt

Maktbegrepet kan lett oppfattes utelukkende negativt, men i et moderne samfunn er man helt avhengig av at institusjoner har mulighet til å regulere samfunnsborgernes handlinger. Makt er derfor i all hovedsak et gode (Engelstad, 1999). Makt og påvirkning er viktige elementer i lederskap. Som leder besitter man makt knyttet til stillingen man innehar. Makt er en relasjon mellom maktutøver/makthaver og den eller de som makten utøves overfor. Dette gir en asymmetri i relasjonen, og kan ses på som et dominanstegn. Makt er evnen til å nå et mål, til å skape en virkning ut fra egen motivasjon. Makt handler om hvem som bestemmer i en relasjon, i en organisasjon eller i et samfunn. Weber (Makt og byråkrati, 1971, s. 53) definerer makt som «et eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand». Med dette forstås at makt benyttes for å oppnå noe ut fra egen vilje og intensjon for å oppnå et resultat. Makt skjer i en relasjon (i det sosiale samkvem) og makt er knyttet til konflikt (motstand). Makt er derfor noe mer enn det å bestemme, makt handler om at noen er uenige i det som skal gjennomføres og at makthaver må bruke maktmidler eller tvang. Robert Dahl (1957) har definert makt som at A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort. Det er en forutsetning at det er en avhengighet i relasjonen og at disse to partene er uenige om mål og eller midler.

Dersom det ikke foreligger et avhengighetsforhold, så er det heller ingen grunn til å ha et ønske om å påvirke. Dersom to parter er avhengige av hverandre, men det ikke eksisterer noen konflikt, så vil det ikke være behov for å bruke makt. I en slik situasjon vil man heller samarbeide om et felles mål. Konflikten, som må være til stede for at makthaver skal bruke sin makt, kan dreie seg om uenighet knyttet til mål eller virkemidler. Konflikter knyttet til mål er ofte basert på ulikt verdisyn, interesser, holdninger eller politisk retning. Konflikter knyttet til virkemidler kan være mer overflatiske og enklere å enes om, og det kan være enklere å tolerere at det brukes makt i beslutningen. For at man skal kunne si at det utøves makt, må målet eller resultatet være følge av en aktiv handling, det vil si følge av en hensikt. Det må inntreffe et resultat av maktpåvirkningen. Dersom man oppnår målet, men at det har skjedd uten hensikt, så er det ikke skjedd som følge av maktbruk. Et mål man har satt seg kan bli oppfylt tilfeldig, eller som følge av noe helt annet. Forholdet mellom hensikt og resultat kan være mangetydig, og aktørene kan ha mange og blandede motiver. På denne måten kan også maktforholdet være komplekst eller ubevisst.

Michael Foucault mente derimot at makt ikke nødvendigvis er knyttet til enkeltpersoner, men finnes overalt og kommer overalt fra, det vil si noe som er til stede i alle situasjoner og relasjoner (Foucault, 1982). Han var opptatt av at maktbruk ikke nødvendigvis var negativt, men at det spilte en avgjørende rolle for å holde organisasjoner og samfunn sammen. Makt og påvirkning er derfor i seg selv ikke etisk eller uetisk. Makt er mulighet, og påvirkning er å bruke de mulighetene man har for å nå målet (Lai, 2014).

Makt kan deles inn i makt over noe og makt til noe. Makt handler om å kontrollere ressurser som er verdifulle for andre. Den som har mest kontroll har mest makt. Den som har kontroll over penger, kunnskap, informasjon, nettverk eller over beslutninger har mest makt. Dersom man har makt over noen, så betyr det oftest at man reelt styrer over noen som er underordnet. Som leder vil man ha ulike typer makt, både som følge av sin stilling, men også som følge av hvem man er og hvilke personlige egenskaper man har, eller hvilken kunnskap man innehar.

Den som utøver makt kan gjøre dette i fire ulike saksforhold (Engelstad, 1999) knyttet til aktørens oppfatninger (for eksempel ved å gi informasjon, råd, kunnskap), aktørens verdier og mål (for eksempel ved overtalelse, agitasjon), aktørens midler og ressurser (for eksempel at en leder kan gi eller inndra goder) samt at det må eksistere alternative handlingsmuligheter (at aktøren aktivt velger en metode for å påvirke). Når vi har nevnt at makt er en relasjon mellom to personer, så betyr dette at makt kan utfoldes med grunnlag i alle disse fire saksforholdene.

### Ulike maktkilder

Makt er et begrep som benyttes i mange ulike sammenhenger, og i litteraturen er det definert mange typer av makt. Makt er mulighet, og påvirkning er å bruke de mulighetene makt gir for å oppnå det man ønsker (Lai, 2014). Man kan ikke bedrive lederskap uten å ha makt. Vi vil her konsentrere oss om de maktkilder som vi mener er mest aktuelle for biblioteksjefer generelt i forhold til fagområde, overordnede, underordnede og omgivelsene. Maktkilder er potensiell mulighet til makt, men for at maktforholdet skal bli reelt må man aktivt utøve innflytelse.

Det er vanlig å dele inn en leders makt i to typer (Høst, 2009): den makten en person har i kraft av sin posisjon i organisasjonen (**posisjonsmakt**), og den makt han har på grunn av sine personlige egenskaper (**personlig makt**). French og Raven (The base of social power, 1959) har foretatt en kategorisering av posisjonsmakt og personlig makt som vi blant annet vil benytte oss av i vår analyse av maktkilder. En leders innflytelse vil ikke bare være avhengig av egen lederstil, men også avhengig av de ansattes og omgivelsenes holdninger og atferd. Ledere vil i tillegg ha **politisk makt**, det vil si makt til å påvirke beslutninger internt i en

organisasjon, og eksternt, ved å påvirke eiere og omgivelser. Demokrati innebærer «kommunalisering» av ulike verdier og interesser – maktutøvelsen representerer ivaretaging av innbyggernes interesser (Habermas' refleksjoner, gjengitt etter Castells, (2009)).

Spørsmålet er hvordan dette kan knyttes sammen og gjennomføres effektivt. I praksis kan det sies at biblioteksjefen har ansvaret for at innbyggerne skal tilbys tjenester i tråd med lovverket, og at makt utøves for å ivareta dette på best mulig måte.

Effektive ledere benytter seg av alle disse tre typer av makt. Ut fra hvilke maktkilder man har, så velger man strategi for innflytelse. Det å benytte ulike maktkilder handler om hva slags atferd ledere bruker for å påvirke eller få innflytelse over andre.

Forhold knyttet til maktbegrepet og ledelsesteori blir sjelden fokusert på i bibliotekmiljøet, eller relatert til posisjonen som biblioteksjef. Det største fokuset har tradisjonelt sett vært rettet mot bibliotekfaget – mot profesjonen.

### *Posisjonsmakt*

Posisjonsmakt er formell makt som er gitt ut fra hvilken stilling man har i organisasjonen, altså makt som en person har i kraft av sin stilling (Høst, 2009). Maktens omfang avhenger av hvor mye ansvar som er delegert til nettopp denne stillingen. Når det gjelder biblioteksjefer, så har trolig de fleste både fagansvar, personalansvar og økonomiansvar, mens noen biblioteksjefer har mindre makt ettersom de bare defineres som fagledere, og ikke innehar selvstendig personal- eller økonomiansvar. Innenfor kategorien posisjonsmakt finner vi legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt og informasjonsmakt.

### *Legitim makt*

Legitim makt er makt som baserer seg på de rettigheter lederen har i kraft av sin stilling (stillingsmakt) som for eksempel delegert myndighet. Det vil si at underordnede har plikt til å gjøre det lederen ber om ut fra hierarkiet i organisasjonen, men også at lederen selv er tildelt et ansvarsforhold som tilligger stillingen. Legitim makt er den grunnleggende type makt en leder må ha for å kunne kalles leder, samt fungere som leder. Dette er makt som biblioteksjefer har på bakgrunn av sin stilling i organisasjonen, som er definert til stillingen, og ikke til personen ut fra personlig egnethet.

Begrepet legitim makt kan også ha en utvidet betydning ved at en leder kan «miste» sin legitime makt dersom vedkommende ikke blir sett på som verdig og kompetent nok til stillingen (Lai, 2014). Dette kan være vesentlig i bibliotek-Norge, ettersom det finnes et lovkrav om at biblioteksjefer skal ha fagutdanning. Det ansettes jevnlig biblioteksjefer uten

bibliotekfaglig utdanning. Deres legitime makt kan være svekket i forhold til de ansatte som har bibliotekfaglig utdanning, samt i forhold til kommuneledelsen og bibliotekfeltet for øvrig. I denne oppgaven berører vi ikke dette forholdet spesielt, men det er med på å danne bakgrunnen for diskusjonen vi har tatt utgangspunkt i ved valg av tema.

### Belønningsmakt og tvangsmakt

Belønningsmakt og tvangsmakt handler om en leders mulighet til å belønne og straffe. Mellomledere i det offentlige har sjelden mulighet til å gi økonomisk påskjønnelser utover lønn, men det å la underordnede delta på kurs, få ansvar for det de har en spesiell interesse for eller praktisere fleksitid er en form belønningsmakt. Belønningsmakt vil kunne oppfattes positivt, og kan bidra til en bedre relasjon mellom leder og underordnet. Belønningsmakt kan være lovnader om endring i ettertid, men de må framstå som realistiske dersom det skal ha noe virkning. Ledere som belønner er ofte bedre likt og møter mindre motstand. Dette innebærer at hyppig bruk av belønningsmakt kan øke referansemakten (se forklaring under *Personlig makt*) også.

Tvangsmakt baserer seg på at underordnede lyster ordre for ikke å bli straffet, miste goder, bli degradert eller miste attraktive arbeidsoppgaver. Tvangsmakt er en maktkilde som i de fleste sammenhenger bør unngås, siden denne formen for makt nesten alltid vil føre motstand - noe som igjen kan gå ut over den ansattes ytelsesnivå og gi en selvforsterkende, negativ effekt.

### Informasjonsmakt

Informasjonsmakt er når en person har tilgang til og kontroll over informasjon som er verdifull for andre. Ledere vil delta høyere opp i en organisasjon, og vil derfra også ha informasjon som de andre ansatte ikke har direkte tilgang på. Dette kan brukes som ledd i belønnings- eller tvangsmakt, men også for å bygge ekspertmakt (se definisjon nedenfor). I tillegg vil en leders tilgang på informasjon gjøre at vedkommende alltid kan ligge ett skritt foran de andre. Andre vil derfor se opp til, og være avhengig av, denne personen for å kunne yte en god jobb og ta de riktige avgjørelsene. Informasjon er ferskvare, og den som får rask tilgang vil kunne være bedre beredt til det som måtte komme. Informasjonsmakt kan også benyttes som en hersketeknikk, og benyttes bevisst ovenfor dem som ikke innehar den samme tilgangen til informasjon.

## *Personlig makt*

I kategorien personlig makt finner vi maktkilder som er knyttet til den enkelte leders personlighet. Dette er en blanding av tilegnet kunnskap og personlighetstrekk. Innenfor definisjonen personlig makt finnes ekspertmakt, referansemakt, karismatisk makt og overbevisningsmakt.

### *Ekspertmakt*

Ekspertmakt består i at noen innehar mer fagkompetanse eller informasjon om et område enn de andre. Det at noen har bedre fagkompetanse på et fagfelt – for eksempel en biblioteksjef på bibliotekområdet i en kommune – vil gi vedkommende makt ut fra sin kompetanse, kunnskap og erfaring. Personer som anses for å være kunnskapsrike eller smarte, får mye lettere uformelle lederroller i grupper og organisasjoner (Lai, 2014). Kunnskap basert på utdanning eller erfaring er sjelden nok i seg selv for å få makt. Man må i tillegg bli anerkjent av andre. Makten som ligger i kunnskap avhenger av hvilke forutsetninger mottakeren har til å vurdere om kunnskapen er relevant. En leder som både blir sett på som ekspert og som pålitelig vil ha høy troverdighet, og ut fra dette vil vedkommende ha stor makt. Dette betyr at en som har god kunnskap om et fagfelt vil ha stor makt, og et unikt utgangspunkt for å kunne argumentere og overbevise ut fra sin fagkunnskap. Biblioteksjefen vil inneha denne rollen fordi denne ofte er den eneste i kommunen med sin spesialistkompetanse. Ledere med fagkompetanse har større mulighet for å få aksept for sine faglige forslag. En studie (Lines, 2007) av norske prosjektledere viser at de med spisskompetanse i større grad bruker involvering og saklig argumentasjon (innflytelsestaktikker) og dermed har større mulighet for å lykkes enn prosjektledere uten spisskompetanse.

### *Referansemakt*

Referansemakt er makt som bygger på at den underordnede identifiserer seg med og beundrer/ser opp til sin leder. En leder vil da ha makt over den ansatte, som føler stor lojalitet oppover og er villig til å godta ganske mye for å vinne lederens gunst. Dette er en av de sterkeste kildene til sosial makt, og bygger på at man er et forbilde for andre. Referansemakt gir liten motstand og stor tillit til at ting skjer og håndteres på en god måte. Referansemakt bygger på at man opptrer ærlig, rettferdig, jobber hardt og har et stort nettverk (Lai, 2014).

### *Karismatisk makt*

Noen ledere har en personlig utstråling som gir karismatisk makt. Typisk for disse er at de er visjonære, har publikumstekke og evner å skape engasjement og begeistring, ofte ved å spille

på følelser. Karisma er en personlig egenskap som kan komme i tillegg til andre maktbaser. Karismatisk makt er en fordel når man jobber i dynamiske organisasjoner som har mange utfordringer og endringer.

### Overbevisningsmakt (argumentasjonsmakt)

Den siste kategorien av personlig makt er en leders evne til å bruke logiske og saklige argumenter for å framstille et saksforhold overbevisende. Dette kalles overbevisningsmakt og er basert på faktakunnskap, i motsetning til karismatisk makt som baserer seg mer på følelser. Ledere kan sitte på mye fagkunnskap og informasjon, men denne er verdiløs som maktbase dersom man ikke kan presentere det troverdig og overbevisende. Dette er en ferdighet som kan læres og øves opp, mens noen virker til å ha dette medfødt. Lederens evne til å forstå sin virkning på andre, å ha innsikt til å forstå hvordan mottakeren tolker og tar imot budskapet, er også essensielt.

### Innflytelsestaktikker

De atferder som lederen benytter seg av for å påvirke og skaffe seg innflytelse, kalles for innflytelsestaktikker. Hvilken taktikk som velges er avhengig av hvilke maktkilder lederen har. Innflytelsestaktikk er derfor konkret hvordan man oppfører seg for å benytte seg av maktkildene. Hvordan man benytter de ulike maktkildene vil ha konsekvenser for hvordan de man forsøker å påvirke reagerer. Generelle innflytelsestaktikker kan benyttes i alle situasjoner og i alle relasjoner. Vi vil fokusere på lederes bruk både i egen enhet, men også oppover i organisasjonen. De mest relevante innflytelsestaktikkene (Yukl & Tracey, 1992) er:

- **Rasjonell overtalelse (organisasjon):** personen bruker logiske og saklige argumenter for å overtale vedkommende til å forstå at forslaget vil føre til ønsket resultat og måloppnåelse
- **Rasjonell overtalelse (individ):** personen bruker logiske argumenter og saklig bevisførsel for å vise at vedkommende vil ha fordeler av å utføre anmodningen og støtte forslaget
- **Inspirerende appeller:** personen kommer med oppfordringer og forslag som skaper entusiasme ved å appellere til vedkommendes verdier og idealer
- **Rådslagning:** personen tar vedkommende med på råd slik at man viser at man er villig til å ta hensyn til hva vedkommende mener
- **Samarbeid:** personen tilbyr ressurser, hjelp eller å dele godene hvis vedkommende støtter forslaget



- **Innsmigrende oppførsel:** personen bruker ros og smiger for å oppnå fordeler eller støtte
- **Personlig appell:** personen appellerer til vedkommendes følelser av lojalitet eller vennskap før han spør om noe
- **Bytte:** personen tilbyr utveksling av tjenester som viser at han ønsker å gjøre gjengjeld ved en senere anledning
- **Koalisjonstaktikk:** personen henter hjelp og støtte fra andre for å overtale vedkommende til å være enig
- **Legitimerende taktikk:** personen forsøker å skaffe seg legitimitet ved å kreve autoritet eller rett til å gjøre det ved å bekrefte samsvar med organisasjonens politikk, regler, praksis eller tradisjon
- **Press:** personen stiller krav og fremmer trusler om ubehagelige konsekvenser dersom vedkommende ikke gjør som lederen ønsker

Det er sammenheng mellom tilgjengelige maktkilder og hvilke innflytelsestaktikker en person velger (Høst, 2009). Dersom lederen ikke har tvangsmakt, så vil det være vanskelig å benytte seg av press. Hvilke innflytelsestaktikker som er mest effektive, vil også avhenge av situasjonen de brukes i og hva som karakteriserer relasjonen mellom leder og den vedkommende ønsker å påvirke. Likevel har noen taktikker vist seg å være generelt mer effektive enn andre. Forskning viser at de fire første har mest og best effekt, mens resten har dårligere effekt (Yukl, 2006, s. 207).

Jo flere maktkilder en leder har tilgang til, jo større innflytelse vil vedkommende kunne ha. Innflytelsestaktikkene kan benyttes både når man er oppgave-, relasjons- eller endringsorientert (Høst, 2009).

### **Profesjon og profesjonsmakt**

Profesjonsbegrepet kan defineres på mange måter og med ulike kriterier. En profesjon kan betegnes ved at en kategori mennesker har samme høyere yrkesutdannelse (Eckhoff, 1967) og at denne langvarige, formelle utdannelsen tas av mennesker som stort sett ønsker ett bestemt yrke. Dette bestemte yrket må ifølge sosiale normer ikke kunne fylles av andre enn de med denne spesifikke utdannelsen (Torgersen, 1972). I Torgersens definisjon ligger det et krav om formell trening og teoretisering hvor krav om teoretisering knyttes direkte opp mot vitenskap. På dette punktet faller bibliotekaryrket gjennom, ettersom bibliotekfaget ikke kan kalles en egen vitenskap. Ut fra hans definisjon er det kun leger og jurister som er egne profesjoner –

bygd på vitenskap. I seinere bøker har Torgersen åpnet opp denne snevre definisjonen til å romme flere yrkesutdanninger.

En annen definisjon av profesjon er kjennetegn for profesjonaliseringsprosesser: etablering av heltidsyrke som svar på bestemte behov i samfunnet, utvikling av spesialkunnskap og opprettelse av egne institusjoner som formidler dette, samt dannelse av profesjonsorganisasjoner og utvikling av en egen yrkesetikk (Hall, 1968). Disse kjennetegnene passer godt på bibliotekarer. Flere biblioteksjefstillinger er blitt heltidsstillinger som et resultat av problemer med å få ansatt noen i deltidstillinger, bibliotekjentene ytes fra folkebibliotek som er en egen institusjon, det eksisterer både en interesseorganisasjon (Norsk bibliotekforening) og en fagforening (Bibliotekarforbundet) som ivaretar yrket og yrkesutøvelsen. Sist, men ikke minst, ble det i 2007 utarbeidet felles yrkesetiske retningslinjer for bibliotekarer i et samarbeid mellom aktuelle fagforeninger og interesseorganisasjonen<sup>3</sup>. Profesjoner representerer altså en spesialisert kompetanse og har dermed eksklusiv kontroll på et avgrenset fagfelt i offentlig sektor (Busch, 2012). Denne kompetansen må være så kompleks at det tar lang tid å utvikle/ tilegne seg denne, og den bør være forskningsbasert. Profesjonen står i en beskyttet situasjon på arbeidsmarkedet, bygger på et spesifikt høyere studium og en ideologi med fokus på kvalitet.

Selv om bibliotekar-tittelen ikke er en beskyttet tittel, så viser denne korte gjennomgangen at bibliotekarer kan kalles en profesjon. Det framgår også at biblioteksjefen gjennom sin eksklusive kunnskap har profesjonsmakt. Biblioteksjefen kan i flere kommuner være den eneste med sin spesialistkompetanse.

Profesjoner i offentlig sektor har både en profesjonsidentitet og en identitet knyttet til organisasjonen. Mange kommuner har jobbet i mange år for å skape en felles forståelse og tilknytning for alle kommunalt ansatte. De har arbeidet med felles målsetninger, overordnede visjoner og skapt seg egne verdigrunnlag og slagord. Dette kan være med på å redusere den enkelte profesjons egenidentitet og profesjonsmakt, men kreftene kan også virke motsatt vei, på den måten at profesjonsidentiteten er sterkere enn organisasjonstilknytningen.

Folkebibliotek i Norge er en del av et nasjonalt nettverk, og de ansatte har således også en sterk tilknytning til bibliotekfeltet generelt – og ikke bare en lokal tilknytning til egen kommune.

---

<sup>3</sup> <http://norskbiobliotekforening.no/ressurser/etikk/>

## Bibliotekledelse

Tradisjonelt har bibliotekledere vært opptatt av forankring og medvirkning innad i avdelingen/biblioteket, samt bredde og ansvarsdeling. Den såkalte skandinaviske lederstilen (Landøy & Zetterlund, 2013) kjennetegnes ved høy grad av konsensus, inkludering, deltakelse og samarbeid – altså en verdiorientert lederstil. Landøy og Zetterlund viser til undersøkelsesdata som til en viss grad understøtter at dette kan overføres til bibliotekledere.

I en hovedoppgave i statsvitenskap beskriver Selmer (1996) kommunale biblioteksjefers yrkesutøvelse, og drøfter bibliotekaryrket som profesjon. Rollen som bibliotekar har beveget seg fra vektlegging av folkeopplysningsfunksjonen til mer profesjonell tilnærming til faget. Man har kommet så langt i troen på profesjonens egenart at man nå tør å møte andre profesjoner for tverrsektorielt arbeid, for eksempel lærere. Profesjonalisering av en sektor innebærer høy grad av delegering og myndighet fra politisk og administrativ ledelse til de profesjonelle yrkesutøverne. Utforming av kommunens bibliotekjeneste overlates i stor grad til biblioteksjefene. De får dermed makt gjennom sin profesjonsutøvelse.

Det er ifølge Ramsdal (1981) vanlig å mene at en sterk profesjon er en trussel mot flertallsstyret og demokratiet (Selmer, 1996, s. 114). Fagutdannede bibliotekarer har monopol på biblioteksjefstillinger i alle landets kommuner, og dette er med på å øke bibliotekarprofesjonens stilling. Men biblioteksektoren er liten både på landsbasis og i den enkelte kommune. Den er derfor ingen trussel mot demokratiet. Dessuten er biblioteksektoren priggitt kommunale budsjett, som er et av de sterkeste styringssignalene som biblioteksjefene mottar (Selmer, 1996). Folkebibliotekjenesten er lovregulert gjennom formålsparagrafen i folkebibliotekloven (2014), som er historisk forankret gjennom demokratiske rettigheter til alle innbyggere.

Vi kan si at biblioteksjefer har råderett over bibliotekjenestens faglige innhold, men er underlagt kommunale styringssignaler med tanke på budsjett. Bibliotekarer som profesjon har en sterk faglig forankring. Bibliotekarers faglige bakgrunn og kompetanse er relativt lik. Yrkesutøvelsen er bygget på et enhetlig fundament. Dette kan medføre at biblioteksjefer også har hovedfokus på det bibliotekfaglige, og kanskje ikke så mye på ledelsesfaget. Man blir biblioteksjef fordi man har riktig bibliotekfaglig utdanning, og ikke fordi man nødvendigvis har ledelseskompetanse eller er motivert for å være leder.

Som fagperson er det lett å havne i skvis mellom det å ivareta faglige hensyn, samtidig som man må forholde seg til eksisterende rammevilkår og lokal virkelighet. I mange små og mellomstore kommuner jobber biblioteksjefen på operativt nivå i tillegg til å ha en

lederposisjon i kommunen. En svensk masteroppgave ser på dobbeltrollen som biblioteksjef i svenske folkebibliotek – *Både chef och bibliotekarie* (Apelmo, 2002). Oppgavens problemstilling fokuserer på hvordan sjefsrollen påvirkes av at sjefen også jobber som bibliotekar. Hvilke arbeidsoppgaver prioriteres, og hvordan preges lederskapet av at man er «en i gjengen» samtidig som man er den som er beslutningsansvarlig for tjenesten? Sjefsrollen blir i mange tilfeller skadelidende sett i lys av dobbeltrollen, ofte oppleves utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet, og flere av sjefene i undersøkelsen gir inntrykk av en negativ innstilling til sjefsrolle og lederskap. De yngre sjefene i undersøkelsen har en mer konfliktfri innstilling til sin lederrolle. Alle understreker viktigheten av å ha en biblioteksjef med bibliotekfaglig bakgrunn.

En interessant refleksjon i Apelmos arbeid er spørsmålet knyttet til at de negative innstillingene til sjefsroller og lederskap kan henge sammen med intervjupersonenes tilknytning til 70-årenes radikale strømninger. I denne perioden var det fokus på demokrati, medbestemmelse dominerte debattene, og man så med skepsis på alt som minnet om maktmisbruk og autoritet.

I en dansk undersøkelse (Pors, 2007) gjennomført av det danske Bibliotekarforbundet, framkommer tegn på at biblioteklederes vektning har endret seg fra internt fokus til mer eksterne forhold. Tidligere var det kompetanseutvikling av personalet som var hovedfokus, mens bibliotekledere nå har dreid oppmerksomheten mer mot ytre omgivelser – samt mot vektlegging av egen betydning som ledere. Biblioteklederne mener biblioteket nyter stor respekt hos lokalpolitikere, har en tett kontakt med beslutningstakerne og nyter stor grad av goodwill. Bibliotekledernes rolle er å være utadrettet, synliggjøre biblioteket, skape nettverk og sikre legitimitet. Det konkluderes i undersøkelsen med at denne type profesjonalisering av lederrollen er meget viktig.

Ledelse i danske bibliotek utøves i hovedsak gjennom holdningsskapende arbeid, verdier, dialog og motivasjon. Ansattmedvirkning er et hovedpunkt. Likevel peker denne undersøkelsen fra 2007 også på at flere ledere er mer bevisst på å styre gjennom regler, ordre og kontroll. Dette hevdes å være en endring fra tidligere undersøkelser. Lederne har fortsatt hovedvekt på å være strateger, visjonsskapere, kulturbærere og verdiskapere, men også nettverksbygging er blitt viktigere.

Landøy og Zetterlund kommer til litt andre konklusjoner. De hevder at skandinaviske bibliotekledere både begrenses og styrkes av sin egen institusjonelle arv (Landøy & Zetterlund, 2013). Deres funn viser at verdier og normer vektlegges sterkt, men at

bibliotekfaglige kvalifikasjoner ikke nødvendigvis ses på som nødvendig for å inneha en biblioteklederposisjon (blant ledere er det de norske som vektlegger dette mest). Likevel støtter undersøkelsens resultater antakelsen om at skandinavisk bibliotekledelse har et internt og faglig fokus, og at forbindelsene innenfor biblioteksystemet og til brukerne blir betraktet som viktigst. Selv om folkebibliotekenes sosiopolitiske dimensjon bør være åpenbar, synes den mindre innflytelsesrik enn profesjonsdimensjonen.

Med blick på folkebibliotekets plassering i og betydning for sitt lokalsamfunn, kan dette være et tankekors. Forholdet kan illustreres med et sitat fra Petra Dürens bok om endringsledelse (Düren, 2013, s. 138): «Nowadays no leader can be the king of his own castle anymore!» Viktigheten av teamledelse og utviklingsfokus vektlegges i stadig større grad, og medfører nye og endrede krav til lederskap i bibliotekene. Det å se helhetlige sammenhenger i utviklingen av egen enhet tillegges med andre ord stor betydning.

Når vi i denne oppgaven drøfter biblioteksjefer som ledere, innbefatter dette å utføre lederskap både ovenfor bibliotekets ansatte og for selve enheten, det å ta ansvar og å utvikle. I analysedelen vil vi se om det er tendenser til at biblioteksjefer er mest opptatt av styring (strukturer, faglighet) eller ledelse (relasjoner, normer, strategier), samt hvilken betydning som tillegges bibliotekets omgivelser. Den underliggende interessefaktor er biblioteksjefenes innstillinger til og holdninger forbundet med selve utøvelsen av lederskapet.

### **Biblioteksjefrollen i lokal kontekst**

Folkebibliotekene i Norge er knyttet til det politiske nivået via sitt samfunnspolitiske oppdrag, først og fremst nedfelt i folkebibliotekloven (2014). Historisk sett har framveksten av de norske folkebibliotekene vært sterkt forbundet med politiske prosjekt som kan knyttes til demokratiske verdier, et sosialt likhetsideal og folkeopplysningstanken. Mange av de bibliotekfaglige utfordringene har viktige politiske element, og politiske endringer påvirker rammebetingelsene for virksomheten. Bibliotekets posisjonering og synliggjøring i samfunnet blir dermed av stor betydning.

Sentrale føringer skal omsettes i praksis i lokalsamfunnene. For biblioteksjefene ute i kommunene handler det mye om at biblioteket skal være del av en lokal virkelighet. Oppbygging av en sterk lokal identitet er avgjørende, og det kan vanskelig gjøres uten å samvirke med ulike alliansepartnere. Bibliotekforskningen har lang tradisjon for å se folkebiblioteket som en brikke i lokal kultur- og informasjonspolitikk. I sin doktoravhandling *Fornuft, kultur og velferd* gir Geir Vestheim (1997) en grundig historisk gjennomgang knyttet

til dette, og viser til hvilke utfordringer utviklingen har gitt og gir for bibliotekarprofesjonen. Profesjonsinteresser kommer ofte i konflikt med lokalpolitiske interesser, og gir faglige integritetsproblemer. I den grad biblioteksjefens rolle kommenteres, settes dette i sammenheng med overordnede eller styrende instansers problemer med å forstå bibliotekets funksjon, innhold og rolle. En interessant tanke i forlengelsen av dette er ansvarsforholdet knyttet til synliggjøring – hvem som skal ivareta dette, og hvor mulighetene for påvirkning og innflytelse ligger. Er ikke dette en av biblioteksjefers hovedoppgaver?

I boka *Det siviliserte informasjonssamfunn* (Audunson & Lund, 2001), er temaet folkebibliotekene i digitaliseringens tid. Dette innebærer også fokus på plassering innenfor det kulturpolitiske feltet. «Enhver institusjonstype må for å begrunne sin eksistens være i stand til å dokumentere det bidraget den yter – dokumentere sin verdi», heter det i innledningen. Artiklene belyser hver på sin måte sider ved folkebibliotekenes rolle, oppdrag og utfordringer i samtiden – og historisk.

Felles for mye av litteraturen vi har gått igjennom er at den i stor grad konsentrerer seg om det bibliotekfaglige perspektivet og folkebibliotekenes rolle og funksjon. Hvilke utfordringer eller muligheter dette gir for biblioteksjefen, som er ansvarlig for synliggjøring, posisjonering, legitimering og gjennomføring av intensjoner – er i liten grad belyst. Det er skrevet lite om biblioteksjefers lederskapsutøvelse. I tillegg er det forsket lite på folkebibliotekets rolle i den enkelte kommune – i det enkelte lokalsamfunn. Noe forskning finnes, blant annet i Danmark. Et eksempel er artikkelen *The four spaces. A new model for the public library* (Jochumsen, Skot-Hansen, & Hvenegaard Rasmussen, 2010). Modellen knyttes opp mot et samfunnssosiologisk perspektiv. Forfatterne peker på sitt ønske om at modellen, i tillegg til å kunne gi bibliotekene et internt arbeidsverktøy for utforming og oppbygging av biblioteket, skal kunne brukes eksternt for å legitimere biblioteket ovenfor politikere, brukere og samarbeidspartnere.

Perspektivet er nesten alltid folkebiblioteket som del av et overordnet fagnettverk og et nasjonalt bibliotekpolitisk villet prosjekt, og ikke med den lokale forankringen det faktisk har.

## Metode

Vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål er knyttet til hvilke holdninger biblioteksjefer har til sin egen rolle som ledere - hvilket fokus som er mest framtrædende av bibliotekfag og ledelsesfag. Hvor mye fokus har biblioteksjefene på det ansvaret de sitter med

som ledere? Det er deres holdninger til egen lederrolle som er interessant, og hvor bevisste de er sin mulighet til å bruke makt for å få innflytelse.

## Valg av metode

For å kunne velge en god metode for vårt forskningstema, har vi måttet ta en del avveielser, knyttet til følgende spørsmål: Hva skal vi undersøke? Hvem bør vi snakke med? Hvorfor skal vi snakke med disse? Hvor skal vi gjøre det? Hvordan skal vi snakke med dem? Og hvem skal ha nytte av denne undersøkelsen?

Drivkraften bak, og det vi ønsker å undersøke i vår masteroppgave, er biblioteksjefers holdninger til og synspunkter på sin egen rolle som leder. Vi har snakket med biblioteksjefer som har vært ledere en stund, men ikke nødvendigvis ved samme bibliotek. Et av kriteriene ble satt til minimum 5 års ledererfaring. Begrunnelsen for dette er at man må ha gjort seg noen praktiske erfaringer, hatt mulighet til å ha prøvd ut ulike innfallsvinkler, samt hatt tid til å reflektere over sin egen lederrolle for å kunne ha en gjennomtenkt formening om temaet. Dette er nødvendigvis en modningsprosess, og vi ønsket derfor å snakke med noen som har hatt forutsetninger for å kunne korrigere sin egen lederatferd, sine egne holdninger og meninger og sin egen framgangsmåte i møte med både over-, side- og underordnede.

Avgrensning i forhold til kommunestørrelse og geografiske forhold kommer vi tilbake til.

For å sikre mest mulig relevant informasjon, ønsket vi å snakke direkte med informantene. Vi vurderte det som vanskelig å få presis nok informasjon ved å sende ut et spørreskjema. Siden vi ønsket å identifisere holdninger, var vi avhengig av å kunne stille oppfølgingsspørsmål, spørre om vi forsto utsagnene på riktig måte, samt å kunne justere spørsmålene slik at det ble tydelig hva de dreide seg om. I tillegg mente vi at vi ville få de beste og mest utfyllende svarene ved å oppsøke biblioteksjefene på deres arbeidsplass, i trygge omgivelser. Slik ville de også slippe å bruke kostbar tid på å møte opp et annet sted.

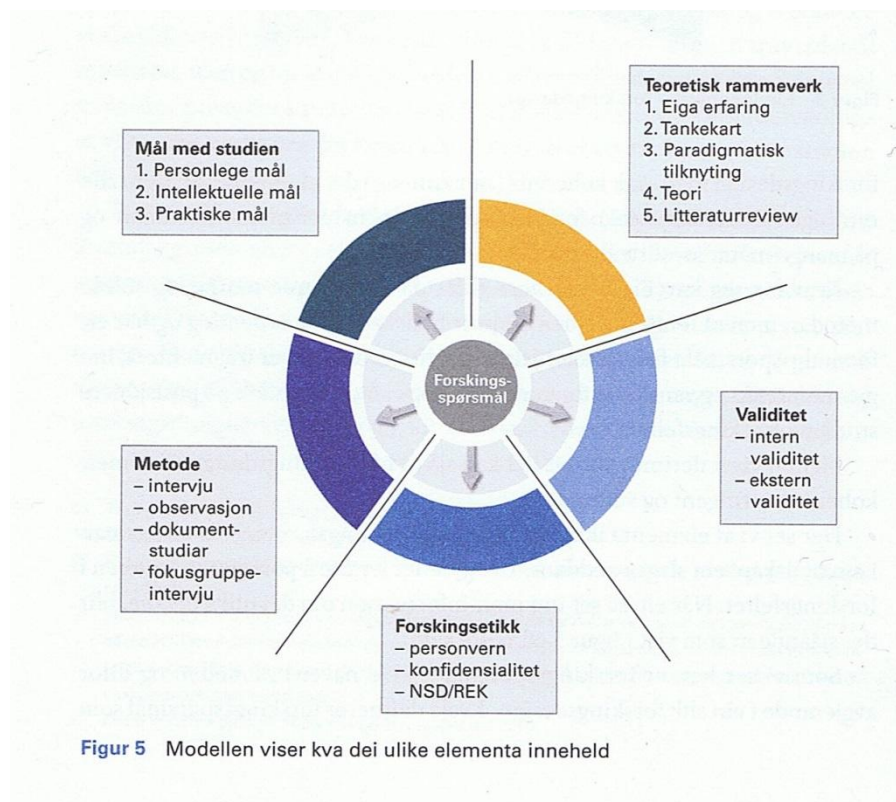
Hvem kan så ha nytte av undersøkelsen? Vi er interessert i bibliotekarere som ledere, og ønsker selvfølgelig å øke vår egen kunnskap om temaet. I tillegg tror vi at både utdanningsinstitusjoner og profesjonsforbundet Bibliotekarforbundet vil kunne dra nytte av resultatene. Kanskje er ikke resultatene bibliotekarspesifikke, men mer generelle i den forstand at det dreier seg om profesjonsutdannede ledere. Kanskje kan resultatene våre også overføres til andre yrkesgrupper der ledere i hovedsak ansettes med bakgrunn i sin fagspesifikke kompetanse. Dessuten mener vi at de kan bidra til viktige diskusjoner i det bibliotekfaglige miljøet.



Etter å ha gått gjennom disse spørsmålene knyttet til hva, hvem, hvorfor og hvordan, falt valget på kvalitativ metode som det beste for vår undersøkelse. Vi ønsket å finne en tendens i hvilke holdninger biblioteksjefer har til sin egen rolle som leder.

## Kvalitativ metode

Vi har valgt en koherent forskningsdesign, som inneholder følgende elementer:



Figur 5 Modellen viser kva dei ulike elementa inneheld

Figuren er hentet fra  
Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring / Rune Johan Krumsvik (2014), side 50.

Videre i dette kapitlet vil vi følge inndelingen i denne figuren når vi redegjør for valg av metode, samt hvordan vi har gjennomført undersøkelsen.

En kvalitativ tilnærming studerer myk virkelighet og meningssammenhenger, og forsøker å få en helhetsforståelse. Man er opptatt av dybden i et «problem», ikke bredden. Målet med kvalitativ forskning er å utforske sosiale mønster og finne ut hvordan individ oppfatter og fortolker omgivelsene og virkeligheten rundt seg (Merriam, 1998). Resultatene baserer seg på rike skildringer. En kvalitativ forsker ser på ulike fenomen fra et innsideperspektiv, det vil si at han vil forsøke å forstå hvordan individene/informantene opplever sin situasjon, og deretter fortolke hvorfor de opplever det slik (Krumsvik, 2014). Mens kvantitativ forskning gjerne



kartlegger at noe skjer i store utvalg, studerer kvalitativ forskning mindre utvalg. Kvalitative metoder måler ikke noe i forhold til noe annet, men forsøker å kaste lys over et fenomen. Vårt mål er å fortolke resultatene fra intervjuundersøkelsen for å identifisere ulike meninger og holdninger til det å bedrive lederskap som biblioteksjef, og bevissthet i forhold til dette.

## **Mål med studien**

Målet med vår studie er flere. For det første har vi stor egeninteresse for forskningsområdet, ettersom vi begge er biblioteksjefer med lang fartstid - personlig mål jf. figuren på forrige side. Det er dette som er drivkraften bak hele studien. Vi jobber selv midt i forskningsfeltet. I tillegg har det de senere år vært mye oppmerksomhet rundt biblioteksjefers rolle som ledere. Både fagforening og interesseforening har hatt fokus på dette, kanskje særlig knyttet opp mot utlysning av stillinger der man ikke nødvendigvis ønsker seg en bibliotekar som leder av folkebiblioteket. Tidligere forskning, innlegg og diskusjoner har gjerne hatt fokus på hvor viktig det er at biblioteksjefen er fagmenneske i bunnen. Det er også gjort studier som viser hvor fornøyd biblioteksjefen er med sin posisjon, men lite om hvor bevisste biblioteksjefene er sin egen makt og maktbruk. Slik framkommer de intellektuelle målene i vår forskningsdesign.

Vi er selv biblioteksjefer og har vært engasjerte i både fagforbund og interesseforening, samt deltatt på mange bibliotekkonferanser og møter. Vi har gjennom dette opparbeidet oss et stort nettverk som vi har kunnet dra nytte av i denne undersøkelsen. Vi var avhengig av biblioteksjefenes velvilje til å la seg intervju, samt at de ville svare ærlig og oppriktig og mene at studien vår hadde noe for seg. Det norske bibliotekmiljøet er ikke så stort, noe som medførte at vi kjente godt til noen av informantene. Likeledes at de kjente oss og visste hvilke meninger vi representerte. Å definere mål for undersøkelsen har hjulpet oss med å være bevisste disse forholdene. Vi har jevnlig sjekket ut slik at ikke egne holdninger og meninger har farget utforming av forskningsspørsmål, intervjuguide og prosessen ellers.

## **Teoretisk rammeverk**

I vår studie er egne erfaringer, tidligere forskning, ledelsesteorier samt makt- og innflytelsesteori sentrale baktepper for analyse og tolkning av empirien. Vi har brukt teoretisk kunnskap og tidligere forskning for å belyse biblioteksjefenes holdninger til eget lederskap. Kvalitative forskere har ofte en nær tilknytning til feltet man skal studere. Vi har begge mange års erfaring som biblioteksjefer, både fra små og litt større kommuner. Dette er nyttig erfaring, fordi vi kjenner feltet vi skal forske i: vi kjenner til hvordan politisk og administrativ

lederskap foregår i kommuner, vi kjenner lov- og avtaleverk, og vi kjenner til det ansvaret man som biblioteksjef har for å gi innbyggerne i kommunen et godt bibliotektilbud. Nettopp fordi vi kjenner feltet så godt, har det vært ekstra viktig å legge bort det normative og legge vekt på å analysere menneskelige utsagn kritisk. Faren ved detaljert kunnskap til feltet er at man blir husblind og får tunnelsyn (Krumsvik, 2014). Vi har forsøkt å ta høyde for dette gjennom hele prosessen, gjennom diskusjoner, selvkritisk gjennomgang og refleksjoner knyttet til konkretisering av problemstilling og forskningsspørsmål.

Paradigmatisk forankring omhandler epistemologisk ståsted (spørsmålene vi skal forske på), fenomenet vi skal studere (ontologi) og metodene (metodologi) som vi må bruke for å forstå fenomenet. Vi skal studere fenomenet «bevissthet om bruk av makt» (ontologi) hos erfarne biblioteksjefer ved å foreta kvalitative intervju (metodologi) om deres egen lederrolle. I tillegg vil vi legge merke til (observasjon) hvor komfortable informantene er med spørsmålene vi stiller og sine egne svar. Er de enkle? Eller virker det som at dette er spørsmål som er vanskelige eller ubehagelige å svare på? Observasjoner gjort i intervjusituasjonen kan gi oss noen tanker om dette.

## **Forskningsspørsmål**

Forskningsspørsmålene er navet i en koherent forskningsmodell og det viktigste elementet i en kvalitativ undersøkelse. Forskningsspørsmålene har to funksjoner: 1) å hjelpe til med å fokusere studien (forskningsspørsmålene er forankret i mål og teori), og 2) å vise hvordan studien skal gjennomføres (forskningsspørsmålenes relasjon til metode, forskningsetikk og validitet) (Krumsvik, 2014). Forskningsspørsmålene skal identifisere det vi ønsker å forstå. Intervjuspørsmålene genererer de data vi trenger for å forstå disse elementene (Maxwell, 2005).

I vår studie legger vi vekt på det emiske<sup>4</sup>; informantenes oppfatninger og holdninger, altså dybdeperspektivet. Den røde tråden i vår undersøkelse handler om biblioteksjefers egne holdninger til og bevissthet rundt muligheten for å påvirke faktorer rundt seg. Dersom vi hadde utformet forskningsspørsmål som «Hvordan vurderer biblioteksjefer...» så måtte analysen ha ligget tett opp til informantenes egne fortellinger. Vi valgte heller å utforme forskningsspørsmål som «Hva kjennetegner biblioteksjefers holdninger...», som gir større rom for tolkning og sammenstilling av innsamlet data. Vi ønsket å finne fram til utsagn som

---

<sup>4</sup> Emisk perspektiv refererer til kulturell virkelighet slik den erfares og beskrives av medlemmer av et bestemt samfunn. Begrepet benyttes i antropologi for å skille virkelighetsforståelsen til gruppen en studerer fra forskerens analytiske perspektiv (etisk perspektiv). Fra [https://snl.no/emisk\\_perspektiv](https://snl.no/emisk_perspektiv)

kjennetegnet tenkesettet til informantene, og som kunne kaste lys over oppgavens problemstilling.

Vår studie er fenomenologisk og realistisk innenfor et emisk perspektiv. Det er de enkelte biblioteksjefers bevissthet omkring egne holdninger og tanker om sin lederrolle som er interessante.

### **Intervju som metode**

Ut fra en samlet vurdering kom vi fram til at vi ønsket å bruke intervju i vår undersøkelse. Det beste hadde nok vært å underbygge intervjuene med observasjon i tillegg. Fordelen med å underbygge med observasjon, ville være at vi da kunne selv se hvilke arbeidsoppgaver biblioteksjefen faktisk prioriterte til enhver tid, mens vi nå bare må støtte oss til deres egne utsagn. Det å også observere hvilke strategier og valg biblioteksjefen gjør i det daglige ville vært meget interessant, men en altfor omfattende oppgave for oss i denne sammenheng. Vi valgte derfor kun å foreta intervju, men holdt muligheten åpen for i ettertid å kunne ta ny kontakt med informantene for å sjekke ut at vi hadde forstått utsagnene riktig.

Det mest vanlige intervjuformen i kvalitativ forskning er semistrukturerte forskningsintervju – informantene stilles noen spørsmål, og man kan ut fra de svarene man får intervju videre. Slik får man mulighet til å følge opp utsagn og informasjon på en helt annen måte enn om man bare skal ha svar på et visst antall spørsmål. Flexibiliteten er stor. Vi valgte å utarbeide en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 4), og så at spørsmålene fungerte godt og at det i liten grad var behov for presisering og oppfølging.

I intervjusituasjonen er det viktig at forskeren er konsentrert og har evne til å «lese» informanten. Da kan man se om noen tema er mer vanskelige å snakke om enn andre, om informanten virker usikker i sine svar, eller om han eller hun kanskje ikke riktig forstår spørsmålet. Vi opplevde det som en stor fordel å delta sammen som intervjuere – at en kunne holde samtalen i gang samtidig som den andre kunne sjekke, observere og kontrollere at vi holdt oss til plan og forutsetninger.

### **Utvalg av informanter**

Vi valgte å foreta et strategisk utvalg, det vil si håndplukking av informanter, for å få mest mulig relevant informasjon og maksimal variasjon. Resultatene kan dermed ikke generaliseres, men de kan likevel peke på noen vesentlige tendenser. Vi har intervjuet 5 informanter, og vi har gjort det grundig. Våre informanter er biblioteksjefer med bibliotekarutdanning og minimum 5 års ledererfaring. Vi ønsket at de skulle ha noen de var

ledere for, inneha personalansvar, for å kunne ha fokus på personalledelse. Vi valgte informanter fra ulike kommunestørrelse, og vi valgte dem av praktiske hensyn fra egne nettverk – også fordi vi på denne måten antok at de ville ha tillit til oss som intervjuere. Det var viktig for oss at de representerte ulike meninger og erfaringer, alder og kjønn, for i størst mulig grad å unngå stereotype resultater.

### **Kvalitativ dataanalyse**

Da vi gjennomgikk det innsamlede materialet, var det avgjørende å kunne få fram meningsinnholdet i intervjuene. Derfor komprimerte, systematiserte og ordnet vi utsagnene for å gjøre dem håndterbare. Deretter ble svarene kodet og kategorisert for å kunne sammenlignes og sammenstilles. Innenfor kvalitativ tilnærming vektlegger man å få innsikt i informantens egen forståelse av virkeligheten. Vi forsøkte å ha dette med oss i tolkningen, etterstrebet å akseptere aktørens virkelighetsforståelse, og tolke i lys av dette - ikke i lys av våre egne holdninger og fordommer.

### **Validitet, reliabilitet og forskningsetikk**

Validitet betyr om man har undersøkt det som man har til hensikt å undersøke, at man kontrollerer og sjekker for feilkilder gjennom hele forskningsprosessen - med andre ord at dataene skal være gyldige. For å styrke validiteten har vi satt oss inn i tidligere forskning om temaet, vi har drøftet aktuelle teoretiske perspektiver og vi har gått gjennom metodelitteratur for å kunne gjennomføre intervjuet på en så god måte som mulig. I denne studien har vi ikke mulighet til å metodetriangulere ved for eksempel observasjon eller feltstudier, noe som ville ha styrket validiteten ytterligere. Vi har vært nødt til å stole på at biblioteksjefene vi har intervjuet er ærlige og har svart ut fra det som er deres oppriktige meninger og holdninger.

To validitetstrusler er særlig framtrepende når det gjelder kvalitative intervju: forskerens troverdighet og forskerens påvirkningskraft i selve intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskeren har stor påvirkningskraft i selve intervjuet både ved hva som blir sagt, kroppsspråk, hva som refereres og hvordan informasjonen oppfattes. For å forsøke å minske disse truslene har vi valgt å benytte oss av respondentvalidering. Respondentvalidering betyr at vi lar respondenten (informanten) få validere og kvalitetssikre de meninger og holdninger vi har analysert oss fram til etter intervjuet. På denne måten sikrer vi at informanten kan korrigere eventuelle misforståelser, og vi mener at dette også vil være med på å skape tillit i selve intervjusituasjonen.

Validitet henger tett sammen med reliabiliteten i en studie. En studies reliabilitet handler om studiens etterprøvnbarhet, pålitelighet, troverdighet og om resultatet kan ha overføringsverdi for andre. Selve intervjureliabiliteten er knyttet til om intervju spørsmålene er klare og entydige, om de er ledende eller ikke, og om informantene har forstått spørsmålene slik vi ønsket at de skulle forstås. I vår intervjusituasjon er reliabiliteten også knyttet til selve intervjuet, opptaksutstyret og transkriberingen. Vi mener at fordi vi begge har deltatt på alle intervjuene, har vi sikret en bedre reliabilitet. Vi har kunnet sjekke ut med hverandre om vi har oppfattet likt, og hvilke eventuelle feilkilder vi har hatt. Kvalitativ forskning innebærer alltid kontakt med mennesker, og er preget av nærhet til informantene. Som regel er det forskerne selv som er innsamlere av forskningsmaterialet. Maktforholdet mellom forsker og informant vil være asymmetrisk, og forskeren vil kunne styre svarene i den retning man vil. Informanten er i en slik situasjon ganske sårbar ettersom vedkommende lar seg intervju om egne meninger og holdninger, men i neste fase (analysedelen) «mister» kontrollen over sine svar og utsagn. Respondentvalidering vil gi informanten trygghet om at svarene ikke mistolkes. Som forskere er vi avhengig av tillit fra informantene for at resultatet skal bli godt, og vi har lagt vekt på å ivareta det forskningsetiske knyttet til studien.

### **Metodologiske overveielser**

Bruk av kvalitativ metode, og i så små utvalg som her, har selvfølgelig en del begrensninger. Resultatene kan aldri bli representative for større utvalg eller brukes til å generalisere på noen måte. Hvis det hadde vært vår motivasjon, kunne vi valgt en bred, kvantitativ spørreundersøkelse hvor vi så på forhold som alder og kjønn, små og store kommuner, geografisk beliggenhet, om informantenes utdanning var av gammel eller nyere dato – eller sett på forskjeller på de med og de uten fagutdanning. Da vi valgte som vi gjorde, var det fordi vi ønsket å se på grunnleggende innstillinger, bevissthet omkring og holdninger til eget lederskap – hos fagutdannede biblioteksjefer selv. Ytre omstendigheter har alltid mye å si for muligheter og rammevilkår, men det kan også ligge begrensninger i den enkeltes grunnholdning, verdisyn, meninger og interessefelt. Dette er forhold som kan være veldig vanskelige å avdekke – men nettopp derfor er det også svært interessant.

Et problem kan være at informantene har ønsket å svare ut fra hva de tror vi er ute etter – for å tekkes oss eller undersøkelsens formål. Vi har forsøkt å imøtegå dette med både å være tydelige på problemstilling og hensikt med studien, samtidig som vi i intervjuguiden har stilt veldig åpne spørsmål med stor mulighet for egen refleksjon. Dette i seg selv kan være et annet problem siden tolkningsmulighetene er store, og det er lett å se at informantene kunne svart

annerledes om vi hadde formulert oss på en annen måte. Argumentet vårt er imidlertid at vi da nettopp hadde fått svar som var mer tilpasset informantenes antakelse om hva de *burde* svare – og dermed ikke ville være kjennetegnet av deres ærlige og oppriktige tanker. Likeledes kan det ha vært ulike oppfattelser av ord og begreper vi har brukt som grunnlag i informasjonsskriv og i intervjuprosessen – som «ledelse», «makt», «lokal kontekst». Da vi valgte å ikke presisere disse i intervjusituasjonen, var det nettopp for å kunne fange opp informantenes umiddelbare og refleksbaserte respons på spørsmålene vi stilte, basert på antakelsen om at det man er mest interessert i og opptatt av, er det man snakker først om – eller mest om.

Forhåpentligvis kan resultatene fra denne undersøkelsen bidra til å sette fokus på forhold av betydning, og være med på å legge grunnlag for videre forskning på og oppmerksomhet rundt utøvelse av lederskap i norske folkebibliotek.

## Intervjuprosessen

Etter formulering av problemstilling og forskningsspørsmål, ble meldeskjema med alle opplysninger oversendt Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Tilbakemelding ble gitt på at prosjektet ikke er meldepliktig, fordi sensitive personopplysninger ikke ville bli samlet inn. Aktuelle informanter ble deretter kontaktet, og oversendt et informasjonsskriv (vedlegg 5) som inneholdt forskningsarbeidets problemstilling, bakgrunnsinformasjon samt en del praktiske opplysninger.

Informantene ble rekruttert gjennom våre egne nettverk. Kriteriene var at de hadde bibliotekarutdanning, minst 5 års ledererfaring samt en eller flere underordnede. Geografisk sett er utvalget av praktiske hensyn begrenset til østlandsområdet. Begge kjønn er representert. Informantene har ulik alder, og ulik fartstid som leder. Vi har i tillegg valgt informanter fra både små og store kommuner/bibliotek, og mener derfor selv at vi har et sammensatt utvalg informanter uten for store likhetstrekk.

Utarbeidelse av intervjuguiden (vedlegg 4) er blitt tillagt stor vekt. Den er tredelt - hver del er rettet inn mot ett av forskningsspørsmålene.

Første del omhandler biblioteksjefenes tanker rundt egen lederrolle, for å identifisere deres hovedfokus. Her ønsket vi å tolke oss fram til om det var bibliotekfag eller lederskap som var mest framtrødende, samt hvilke egenskaper og ferdigheter informantene mente var viktigst å inneha i sin stilling.

I andre del ønsket vi at biblioteksjefene skulle si noe om hvordan de går fram for å påvirke og for å få gjennomslag oppover i organisasjonen. Her ønsket vi å finne ut av hvor bevisste de var de ulike maktkildene og påvirkningsmulighetene de har ut fra sin stilling og ut fra personlige faktorer.

I siste del spurte vi om kommunens overordnede styringsdokumenter og hvordan man utnyttet disse, samt hvilke samarbeidspartnere man hadde, og om bibliotekets anseelse internt og eksternt. Her mente vi å kunne tolke oss fram til maktkilder som benyttes, ulike innflytelsestaktikker som brukes, samt noe om forankringen av biblioteket i en lokal kontekst. Intervjuguiden er utarbeidet med tanke på at vi skal tolke svarene for å finne maktkilder, innflytelsestaktikker og ledertrekk, og se på styring- og ledelsesaspekt som brukes. Disse er systematisert og skjematiskert i vedlagte matriser (vedlegg 1-3).

Vi har etterstrebet å stille åpne spørsmål med god mulighet for refleksjon – korte, presise spørsmål som informantene selv har måttet finne de riktige ordene for å svare på. På den måten ville vi holde alle svaralternativer åpne. Vi var ikke sikre på at vår arbeidshypotese (se s.11) ville holde mål. For å kunne få så mange innspill som mulig, var det nødvendig å stille åpne spørsmål. Ved bruk av kvalitative metoder skjer det ofte en fortolkning underveis i prosessen. Dette gjør at vår arbeidshypotese ville kunne endres etter hvert som vi foretok intervjuene. Derfor var viktig for oss at vi begge var med på å samle inn data og fortolke dem. Vi mente at dette ville gi oss det beste resultatet.

Det har vært viktig at spørsmålene skulle følge logisk av hverandre, og at det ikke ble spurt om noe uten relevans for problemstillingen. Vi foretok et pilotintervju, og erfarte at spørsmålene fungerte etter hensikten. Deretter gjorde vi konkrete avtaler med informantene og oppsøkte dem på deres egen arbeidsplass. Vi delte på oppgavene under intervjuene. En foretok selve intervjuet, stilte oppfølgingsspørsmål og holdt samtalen i gang, mens den andre fulgte med på om informanten faktisk svarte på spørsmålene som ble stilt og om vi fikk svar på det vi lette etter. I tillegg ble informantens kroppsspråk observert, for å kunne legge merke til om vedkommende eksempelvis nølte med å svare. Det var viktig for oss å gjøre intervjusituasjonen så trygg og respektfull som mulig, samtidig som vi var tydelige på hva vi ønsket svar på og hva som var hensikten med undersøkelsen.

Intervjuene ble tatt opp med digitalt utstyr og siden nedskrevet i fulltekst. Deretter ble hvert intervju gjennomgått og kodet, og utsagn (sitat) ble sortert inn i de utarbeidede matriser (vedlegg 1-3). På denne måten har de enkelte informantenes hovedfokus framkommet. Vi har

sett på alle intervjuene hver for seg, og deretter samlet. Ut fra dette har vi kunne tolke og analysere i henhold til forskningsspørsmålene.

## **Gjennomgang av intervjuene**

Nedenfor følger en kort gjennomgang av intervjuene, med enkelte kommentarer utledet direkte fra deres svar. Alle informantene ble intervjuet etter samme mal basert på vedlagte intervjuguide (vedlegg 4). De tre hoveddelene i guiden tar sikte på å identifisere ulike vinklinger av lederrollen og utøvelse av denne. Funnene her bruker vi videre i analyse- og tolkningskapitlet.

### **Om lederrollen**

Biblioteksjefene ble spurt om hva de anså som sine viktigste arbeidsoppgaver knyttet til stillingen som biblioteksjef. Vi regnet med at svarene ville avspeile om bibliotekfaglige eller ledelsesrelaterte oppgaver ble ansett som viktigst. Dette ville igjen kunne si noe om informantenes hovedfokus.

Tre av fem informanter nevner i hovedsak tjenester knyttet direkte til publikumsaspektet som sine viktigste arbeidsoppgaver som biblioteksjef: oppfyllelse av bibliotekloven, det å yte god service til publikum, utvikle biblioteket som møteplass, få opp aktivitetsnivået og ha fokus på brukergruppene. Samtlige informanter utviser sterk bevissthet knyttet til formålsparagrafen i bibliotekloven som styringsdokument, og nevner dette på ulike måter. To av fem mener at økonomi spiller en viktig rolle. Det benevnes som en viktig oppgave å holde seg innenfor budsjettet sitt og å yte maksimalt innenfor de rammene man har, altså benytte ressursene best mulig.

Kun to informanter trekker fram det å ivareta sine ansatte som en viktig oppgave, og en informant poengterer viktigheten av å utvikle biblioteket for fremtiden.

Vi ser tegn til at informantene først og fremst er fagorientert, at de hele tiden har innbyggerne og brukerne i fokus, samt at det oppfattes som viktig å oppfylle biblioteklovens bestemmelser innenfor de budsjetttrammer man er tildelt.

Vi spurte så om hvilke arbeidsoppgaver biblioteksjefene ville ønsket å bruke mer tid på dersom de var a jour med alle faste, daglige arbeidsoppgaver. Her nevner tre av informantene bibliotekfaglige oppgaver, som å tilegne seg mer kunnskap om litteratur, jobbe praktisk på arrangementssiden eller ivareta og utvikle lokalsamlingen. Argumentene for dette er å kunne gi innbyggerne et enda bedre bibliotektilbud, og på den måten ivareta bibliotekets



samfunnsoppdrag ytterligere. Tre informanter ville brukt tiden på utviklingsarbeid, rutiner og planer for framtiden, skaffe seg kunnskap om hvordan andre miljøer utvikler seg og se på hvilke endringer man bør planlegge for. Svarene her viser flest eksempler på at informantene enten er opptatt av å tilegne seg mer fagkunnskap, eller å lage planer og rutiner som tilsier at de er oppgaveorienterte. De som ville valgt fokus på framtidsrettet aktivitet, er endringsorienterte og opptatt av å tilpasse biblioteket en ny tid med trolig endrede arbeidsoppgaver og krav fra brukerne.

Av egne egenskaper, kunnskaper eller ferdigheter informantene tror blir satt pris på hos dem som ledere, nevnes praktisering av flat struktur og tillit i forhold til medarbeiderne, å holde budsjettet, være sterk på data, ryddighet, raushet, være idealistisk glødende, ærlig, åpen, tåle å stå i konflikt, omgjengelighet, tydelighet, å være omsorgsfull og involverende, artig å være sammen med, og å inneha høy arbeidskapasitet.

Vi antok at vi her ville få svar på hva biblioteksjefene så på som viktige egenskaper man bør ha som leder. Vi antok at man hadde reflektert rundt valg av strategi, og at man ville framheve de positive egenskaper man selv mener er viktige å ha i en biblioteksjefsstilling. Det er i hovedsak to informanter som nevner egenskaper/ferdigheter som kan knyttes til personalledelse. Disse framhever sine egenskaper som handler om det relasjonelle, for eksempel ærlig, åpen, klarer å stå i konflikt, tydelig, omsorgsfull. De tre andre har fokus på selve bibliotekdriften og nevner egne egenskaper eller ferdigheter knyttet til det – det å holde budsjett, ha en flat struktur på biblioteket i betydningen at alle utfører hele spekteret av arbeidsoppgaver, være sterk på data og så videre.

På direkte spørsmål om hva biblioteksjefene mener er deres viktigste arbeidsoppgaver, er det mest framtrædende fokuset ansvaret for bibliotektilbudet, det å gi innbyggerne et best mulig bibliotektilbud, samt å få maksimalt igjen for ressursene. Informantene våre er opptatt av flat struktur, det at alle skal være involvert i alt som skjer og at bibliotekpersonalet skal være sammen om oppgavene. Kun en informant er inne på at det å lede kan innebære å vise retning eller ta beslutninger. Det er forholdsvis lite fokus på personalledelse.

Spørsmålene vi stilte i denne første hoveddelen var veldig åpne, og vi kan derfor ikke trekke den slutning at biblioteksjefene kun er fagorienterte og lite opptatt av personalledelse eller overordnet strategiplanlegging. Tre av informantene fortalte at de har deltatt på kurs og skoling i styring og ledelse og ser dette som viktig i sin jobb. Likevel kan det hevdes at dersom de hadde ment at dette var særdeles viktige oppgaver de som biblioteksjefer burde viet mer oppmerksomhet, så ville nok flere ha nevnt dette som noe man ville prioritert på en

blank arbeidsdag (jmfør spørsmålet «Hva skulle du ønske at du hadde mer tid til å holde på med i stillingen din?» i intervjuguiden). Det er ofte forventet at ledere i kommunen har fokus på personalarbeid, helse-, miljø-, sikkerhetsarbeid (HMS) og strategitenkning, men vi kan ikke hevde at dette ble vektlagt i særlig grad hos våre informanter.

Mest påfallende er mangel på funn knyttet til delen som beskriver «ledertrekk» i styring- og ledelsesmatrisen – lederskapsmotivasjon, kontrollplassering og integritet. Informantene reflekterer i liten grad over sin egen lederrolle. Et par av informantene har riktignok uttalelser som viser at de nok har måttet forholde seg til disse forholdene i ulik grad, men de dveler ikke ved det og utviser ikke engasjement rundt spørsmålene.

### **Om påvirkning og maktmidler**

Vi spurte biblioteksjefene om hvordan de deltok i overordnet ledelse og om hvordan de ville gå fram dersom de ønsket å få gjennomslag for en omfattende endring i bibliotek tjenesten. Vi antok at vi ville få svar på hvilke maktmidler biblioteksjefen selv mener at de har og hvordan disse kan brukes.

Fire av informantene gir uttrykk for at de ikke deltar i noen form for overordnet ledelse. Alle fire har regelmessige møter med sin overordnede, men det oppfattes ikke som et sted man kan drive påvirkning eller utvikling. Disse møtene karakteriseres mer som en arena for å gi informasjon ovenfra og ned. To av informantene gir tydelig uttrykk for at de synes det er synd og kunne ønsket seg et bedre forum, mens to andre ikke har noen bevisst holdning til dette. Kun en informant deltar i en overordnet ledelsesgruppe hvor det foregår strategisk planlegging. Vedkommende bruker dette helt bevisst for å styrke sin og bibliotekets posisjon i kommunen. Informanten som deltar i overordnet ledelse, er også veldig bevisst på sine muligheter for å påvirke både i formelle og uformelle fora, samt ved samarbeid og ved å danne koalisjoner, mens de fire andre ikke uttrykker noen slike tanker. På spørsmål om hvordan de vil gå fram for å påvirke, så svarer alle at de vil gå tjenestevei, og for eksempel lage en utredning som de presenterer for sin overordnede leder. Det poengteres at man må være ærlig, redelig og nøyaktig. Likevel vil to av informantene gå direkte til politikerne og informere dem, til tross for at de vet det ikke er helt «stuerent». Egenskaper og ferdigheter som biblioteksjefene framhever for å bli lyttet til i en slik situasjon er saklighet, vise til erfaring, begrunne godt.

Når vi ser på alle intervjuene samlet, ser vi at det ikke framkommer særlig mange måter biblioteksjefene mener de kan påvirke på. Det kan se ut som at de opplever at de har lite makt

og liten innflytelse. De mangler arenaer for å påvirke beslutningstakere, og de er prisgitt at noen «ser dem» - at andre tar ansvar for å informere dem eller ivareta tjenesten i kommunal sammenheng.

Vi finner det dessuten en smule oppsiktsvekkende at fire av fem informanter svarer nei på spørsmålet om de deltar i overordnet ledelse – og at det senere framkommer at de jevnlig har møter både med overordnede og sidestilte enheter.

## Om lokal kontekst

I siste del spurte vi biblioteksjefene om de var kjent med kommunens overordnede planer og målsettinger, og om de i så fall knyttet bibliotekets egne planer opp mot disse. Her ønsket vi å få vite noe om hvor bevisst biblioteksjefene er sin mulighet til å påvirke gjennom strategier og planverk som allerede eksisterer, samt hvor sterk tilknytning de selv føler de har til sin kommune som organisasjon.

To av informantene erkjenner at de har lite eller ingen innsikt i hvilke planer som finnes, men en av disse sier at dette er noe vedkommende skal ta tak i. En informant gir uttrykk for at planene finnes, men at de ikke har noen funksjon ettersom kommunen hele tiden driver med innsparinger. To informanter har god kjennskap til sin kommunes overordnede planer og målsettinger, mens bare en av disse igjen bruker overordnede planer og målsettinger bevisst når det jobbes med planer og strategier for bibliotekdriften.

Det synes åpenbart at biblioteksjefene ikke benytter seg av den muligheten som ligger i kommunens planverk for å få gjennomslag for utvikling av bibliotekstrategier i vesentlig grad.

Vi spurte også om hvilke andre ledere i kommunen biblioteksjefene samarbeider med. Svarene viser at det i hovedsak samarbeides med skoleledere og barnehageledere samt andre ledere innenfor kultur. Bare en informant gir inntrykk av et mangfold av samarbeidspartnere både internt i kommunen og med lag og foreninger. Dette er samarbeid som er gjensidig, og hvor begge parter gir og tar. En informant uttrykker samarbeid med flere, men utdypning viser at dette nok handler mer om informasjonsinnhenting fra andre for å imøtekomme et behov hos bibliotekbrukere for eksempel knyttet til referansespørsmål. Et par informanter kaller det dessuten samarbeid når bibliotekansatte besøker skolene for å gi hjelp eller råd, eller når det arrangeres noe i biblioteket i kulturskolens regi. Det er kun en informant som er tydelig på at samarbeid er et gode for å påvirke, og at det kan brukes strategisk ved at

biblioteket ved en senere anledning kan få fordeler ut av samarbeidet. Et slikt samarbeid forutsetter også at biblioteksjefen er innstilt på å bidra på den andres fagfelt.

Vårt siste spørsmål omhandlet hvilken status biblioteksjefene oppfatter at biblioteket har - blant andre ansatte i kommunen og ellers blant innbyggerne. Alle informantene opplever at biblioteket har høy status blant innbyggerne, mens to av informantene ikke tror at bevisstheten rundt bibliotekets betydning er like høy blant kommunens egne ansatte. Tre av biblioteksjefene er tydelige på at de selv oppfattes som «biblioteket». Det kan tyde på at de har gjort seg bemerket, internt og/eller via media. Dette tilsier at biblioteket i betydningen tjenestetilbud til kommunens innbyggere, har en tydelig og god tilstedeværelse, men at biblioteket som en enhet i en større kommunal virksomhet ikke er like godt forankret. Her kan biblioteksjefene ha mye å gå på ved å bli mer bevisst sin rolle internt i kommunen.

Til sist spurte vi alle informantene om de hadde noe å tilføye som vi ikke hadde spurt om, noe de ønsket å presisere eller noe de ønsket å fortelle oss utover de tema vi hadde berørt. Her sier en informant at vedkommende synes vi hadde spurt lite om personalledelse, men at det jo kom litt inn. En annen sier at det ikke fins noe støttesystem for bibliotekfolk i Norge, og at «ledelsesbiten» er helt fraværende. Dersom vedkommende skal hente inspirasjon eller kunnskap om dette så må det gjøres i utlandet eller fra andre fagmiljø.

## **Analyse og tolkning**

For å sammenholde svarene fra intervjuundersøkelsen med forskningsspørsmålene, har vi benyttet oss av styring- og ledelsesteorier samt teori knyttet til maktkilder/baser og innflytelsestaktikker. Det hele settes i en bibliotekmessig kontekst med utgangspunkt i folkebibliotekets plassering i og tilknytning til sin kommune (som organisasjon) og sitt lokalsamfunn. Makt- og ledelsesteoriene vi baserer vår tolkning på, er for en stor del samlet i Tor Høst sin bok om ledelse (Høst, 2009). Hans bok presenterer en modell som søker å visualisere en samlet framstilling av lederskap, og som rommer ulike framtrede ledelsestrender og utvikling innenfor ledelsesfaget fram til i dag. Modellen er delvis basert på Gary Yukls «multiple linkage»-modell (Yukl, 2006).

Ved hjelp av denne teoretiske overbygningen har vi utledet ulike styring- og ledelsesformer, samt maktbaser og innflytelsestaktikker, i matrisene som går fram av vedlegg 1-3. Vi har gjennomgått samtlige intervjuer og funnet fram til utsagn og refleksjoner som passer inn i de

ulike kolonnene. Gjennomgangen ovenfor av intervjuene gir konkrete svar på de stilte spørsmålene, og vi ser noen tendenser i svarene.

I analysen av intervjuresultatene og tolkningen av informantenes utsagn, har vi forsøkt å gjenkjenne ulike handlingsmønstre og tenkemåter som uttrykk for de forskjellige styring- og ledelsesformene jamfør matrisene. På samme måte har vi forsøkt å identifisere ledertrekk, og bruk av ulike former for makt og innflytelse. Slik håper vi å kunne presentere funn som kan belyse forhold knyttet til biblioteksjefers praksis, innstilling, holdninger og bevissthet omkring disse faktorene. Vi har ikke vært opptatt av å sette informantene opp mot hverandre, men heller å se på hvilke metoder de bruker, eventuelt ikke bruker, for å påvirke. Vi har også forsøkt å finne ut av om de selv mener de har makt, og se hvilke innflytelsestaktikker de benytter seg av - bevisst eller ubevisst.

Når vi har gjennomgått og analysert intervjuene, har vi sett på helheten i intervjuene og kategorisert utsagn og uttrykte meninger inn i matrisene. På denne måten har vi sett at informantene kan si en ting som svar på et direkte spørsmål, mens noe annet uttrykkes mer implisitt. Det vil derfor forekomme motsetninger i hva de har svart og hvordan vi har tolket. Vi vil presisere at drøftingene i dette kapitlet nettopp *er* tolkninger, og forsøk på å finne fram til det underliggende i informantenes utsagn – meninger og holdninger som de bevisst eller ubevisst uttrykker. Dette er en komplisert øvelse, og det er fare for at den enkelte informant kan oppleve utsagn som tatt ut av sammenhengen og uttrykk for bilder de ikke umiddelbart vil identifisere seg med. Dette er nok også grunnen til at noen av sitatene vi ønsket å bruke ikke ble godkjent for bruk gjennom respondentvalideringen (noe vi naturligvis har etterkommet). Vi er likevel av den oppfatning at mer konkrete «rett på sak»-spørsmål ikke ville gitt noen riktigere versjon av virkeligheten, siden svarene da lett ville kunne søke i retning av hva man *burde* svare – ikke en umiddelbar respons. Ved å sette fokus på et fenomen, øker også *bevisstheten* omkring forholdet – som er den vi er opptatt av å undersøke. Vi har opplevd tilfeller av at informanter har begynt å reflektere rundt ulike forhold når vi har bedt om godkjenning av sitatbruk, og at man har ønsket å endre svar – noe vi selvsagt ikke har kunnet imøtekomme, siden det ville slå beina unna vår bruk av intervjuet som metode. Slike forhold har vanskeliggjort prosessen, men vi har vært nøye med å veie ulike forhold opp mot hverandre og sjekke ut at vi ikke overtolker. Likevel står framtolkede sammenhenger og helhetsinntrykk for vår egen regning. Vi ønsker ikke å stille noen i dårlig lys, men er opptatt av større åpenhet og erkjennelse innad i eget miljø.

## Styring- og ledelsesaspekt

Ved å gjenkjenne ulike styring- og ledelsesaspekt, kan det sies noe om hvordan informantene utfører styring og/eller ledelse i det daglige. Informantene definerer selv sin lederrolle hovedsakelig ut fra folkebibliotekloven (2014). De sier at de skal yte mest og best mulig tjenester til innbyggerne innenfor de rammene de har: «..at biblioteket skal yte maksimalt innafor de rammene vi har ut til publikum. Det er målet. Og min rolle da er at jeg gjør det kjent for folk, skaper et rom og bevissthet i befolkningen i kommunen om at biblioteket fins og hva vi gjør».

### Styring

Styring er definert som en form for lederskap som er systemorientert, og man forsøker å «fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter» (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 121). Dette kan komme til uttrykk i informantenes svar ved at de henviser mye til lover, regler og rutiner, eller de selv er opptatt av å skape strukturer og rutiner, målstyring, planlegging eller viser til annen oppgaveorientert atferd.

Alle informantene gir uttrykk for at de er opptatt av å styre bibliotekstjenesten i tråd med bibliotekloven, men flere poengterer også at de har hovedfokus i sin lederstilling knyttet til bibliotekoppagavene og daglig drift: «Det å yte god service til publikum – det er det viktigste.[...] ja, så det er jo daglig drift rett og slett». Det nevnes katalogisering, å være oppdatert på litteratur, holde budsjett, arbeide profesjonelt samt å ha fokus på kunnskap og formidling.

Bare to av biblioteksjefene er opptatt av å utvikle rutiner og å strukturere bibliotekdriften. En uttaler at «Jeg har jobba en periode nå med å prøve å skriftliggjøre rutiner. Vi er ikke i mål, men vi er i gang med flere rutiner i hvert fall». Tre biblioteksjefer er opptatt av å klargjøre roller og å velge ut de riktige medarbeiderne til de riktige arbeidsoppgavene. En uttaler at vedkommende er «veldig opptatt av å bruke folk på de stedene hvor de er gode», den andre sier «i tillegg skal jeg ha et produkt ut av dette her. Så da gjelder det å være leder slik at de ansatte produserer det produktet», og den tredje «da tenker jeg ut fra hvilke folk jeg har med her». Dette viser en bevissthet om at man som leder kan gjøre strukturelle endringer til det beste for de ansatte og for bibliotekdriften, men kun to av disse utsagnene framkommer i intervjuet på en slik måte at de speiler informantenes refleksjon omkring lederansvarsforhold.

Fire av informantene har utsagn som tilsier at de er opptatt av planlegging, koordinering og/eller det å gi en retning for bibliotektjenesten. Utsagn som «Jeg har en mening med det vi gjør» og «ledig rom brukes til planlegging, vi må produsere» viser at tankene er der, men det kan se ut som at det ikke foregår utstrakt bruk av strukturert planlegging. Ingen av biblioteksjefene snakker om at de vurderer måloppnåelse eller at de foretar regelmessige endringer av planene, dersom de har noen. Det er heller ingen som sier at de styrer etter målekort, evaluerer selve driften eller har en bevisst tanke om endringer i tilbudet til publikum. Selv om biblioteksjefene ikke har en tydelig strategi, så ser det ut til at det fungerer bra, og det er tydelig at bibliotekene har suksess utad: «<...> det er morsomt at NN bibliotek har en høy bevissthet i befolkningen <...> jeg føler også veldig på at jeg skal ta vare på det, og videreutvikle det».

Kun en biblioteksjef vedgår å være opptatt av å ha kontroll og å «overvåke» sine ansatte. En annen understreker at vedkommende har et ansvar for at de ansatte er effektive – og må legge til rette for effektivitet. Vedkommende er også opptatt av at de ansatte skal ha det bra på jobb og sjekker ofte ut om de føler de får nok informasjon.

Det er overraskende at så få av utsagnene viser at informantene er opptatt av styring som ledelsesaspekt. Det snakkes forholdsvis mye om daglig drift og rutiner, men lite om planlegging, styring og struktur. Det er også påfallende at tre av informantene bare nevner ett aspekt for styring, mens to av informantene bruker hele spekteret slik vi har satt det opp i matrisen. Det kan tyde på at to av våre fem informanter har en bevissthet omkring sin mulighet til å benytte seg av styring som en ledelsesstrategi, mens de tre øvrige er mer ubevisst alle mulighetene de har. Det blir nevnt av to informanter at det er en form for flat struktur internt på biblioteket: «opptatt av at vi har flat struktur her», «så om vi ikke har flat struktur, så har vi det veldig greit syns jeg da». Kanskje kan manglende ønske om å ta lederansvaret være en årsak til lite styring og dermed blir flat struktur resultatet? Eller er det en utbredt oppfatning at det å ta avstand fra ulike former for styring er positivt i seg selv?

### **Ledelse - relasjonsorientert atferd**

Ledelse handler om at lederen bruker seg selv for å utøve innflytelse for eksempel gjennom relasjoner, verdier og normer (Ladegård, 2010). Relasjonsorientert ledelsesatferd handler om å skape tillit til og mellom medarbeidere, og dette kan gjøres blant annet ved å initiere samarbeid og teamarbeid, utvikle medarbeidernes kompetanse, være konstruktiv og håndtere konflikter på en god måte, vise støtte og omsorg, inspirere og anerkjenne.

Alle informantene er opptatt av å opptre støttende, gi omsorg, rose, anerkjenne og inspirere. Utsagn som «Jeg prøver å se hva som bor i hver enkelt», «Mine ansatte er opptatt av at jeg ser dem», «opptatt av at jeg er omgjengelig [...] at jeg har tillit», «gi dem mulighet til å utfolde seg», og «se at folk har det bra, har hjerte for folk flest» samt «fikk spørsmål om jeg var en slik type leder som tok veldig hensyn til de ansatte. Og JA, det er jeg» viser dette. I tillegg ønsker alle å initiere samarbeid og samhandling internt på biblioteket.

Det kommer også fram hos de fleste at de stort sett styrer for seg selv på biblioteket, og at det er liten innblanding fra kommuneadministrasjonen ellers. Biblioteket er nok ikke den enheten i kommunene som tiltrekker seg mest oppmerksomhet internt.

Kun to av biblioteksjefene snakker om det å utvikle kompetansen til de ansatte som noe som blir prioritert.

Det mest overraskende er kanskje at ingen av informantene benytter seg av det å kritisere konstruktivt, disiplinering eller har fokus på konflikthåndtering. Dette er de litt vanskelige aspektene ved personalledelse og relasjonsorientert atferd, så kanskje er det derfor man styrer unna? En informant sier noe om det å stå i konflikt, men snakker mindre om det å komme seg ut av konflikten: «og jeg sier at kanskje er det min skyld også at vi ikke har en så bra dialog som vi kunne. Og jeg synes det er leit».

Ut fra denne gjennomgangen er det lett å trekke konklusjonen at den relasjonsorienterte lederatferden som benyttes mest er å vise hensyn og omtanke for de ansatte, samt det å praktisere flat struktur. Det stemmer godt med tidligere forskningsfunn, som sier at norske og andre skandinaviske bibliotekledere legger vekt på stor grad av konsensus, deltakelse og samarbeid (Landøy & Zetterlund, 2013). Dette er selvsagt positivt for arbeidsplassen, siden ansatte som blir sett, får være med på å bestemme og som opplever samhandling naturlig vil være ansatte som trives. Men dersom denne måten å bedrive relasjonsorientert ledelse på også gjør at man viker unna de litt vanskelige situasjonene, så kan det være uheldig: «har aldri vært nødt til å bruke det [= personalansvar], det er jeg som følger opp, men samtidig har vi valgt at det er kultursjefen som tar medarbeidersamtaler». Det ser ut som at flere biblioteksjefer ikke er seg sitt personalansvar tilstrekkelig bevisst, eller at de ikke ønsker å ha et slikt ansvar.

### **Ledelse – endringsorientert atferd**

Endringsorientert lederatferd handler om å tilpasse organisasjonen til ytre krav, for eksempel til brukere, politikere og/eller markedet (Høst, 2009). Ved å se på graden av ledelsesorientert lederatferd vil det være mulig å finne ut i hvilken grad biblioteksjefen jobber for å påvirke bibliotekets omverden, hvordan brukere ivaretas og hvordan man går fram for å representere



biblioteket og tenke langsiktig for bibliotekets framtid. Endringsorientert atferd omhandler å være årvåken for det som skjer utenfor egen enhet, det å være i forkant og det å kunne jobbe fram visjoner, strategier og ideer for utvikling. Kort sagt det å kunne tilpasse seg omgivelsene og interessentene (den lokale konteksten).

Alle informantene nevner å ha spesielt fokus på sine brukere og deres behov. De fleste er i tillegg opptatt av å samle og spre informasjon om biblioteket og tjenestene. Dette er logisk ettersom bibliotekloven legger tydelig vekt på å yte tjenester til alle som bor i landet. To informanter har fokus på å sikre ressurser til egen enhet, mens bare en jobber målrettet mot samarbeidende enheter og organisasjoner for å sikre bedre kår i egen enhet «men så tenker jeg at ok, hvis noen skal ville gjøre noe for meg, så er det antakeligvis lurt at jeg byr på litt inn her og der da. Stiller meg lagelig til for oppdrag». To av informantene poengterer viktigheten av å være en del av kommunen: «så det å være delaktig i hele det kommunale systemet, det tror jeg er viktig». De ser fordelene av å se organisasjonen under ett, og føler et ansvar for hele kommunebudsjettet «for det gjelder jo alle enheter, alle har fått beskjed om å hoste opp det dem kan, alle må spare så og så mye, hva kan biblioteket spare inn». Fire av biblioteksjefene er opptatt av utvikling, det å lage visjoner og strategier, det å forutse endringer: «vi er hele tiden på vei framover», «må ta vare på det, og videreutvikle det», «modellere biblioteket for framtiden», «bedrive utviklingsarbeid», «tenke framover, finne ut hvilke løsninger, hva vi skal være om x antall år». Den informanten som ikke snakker om framtiden og strategier, har sitt hovedfokus på å yte maksimalt innenfor de økonomiske rammene som finnes.

Oppsummert må vi kunne si at noen informanter er seg svært bevisst sin rolle knyttet til det å bedrive framtidsrettet strategiplanlegging og å påvirke omgivelsene rundt seg, mens andre ikke har tenkt på muligheten. Noen biblioteksjefer er tydelig på at de er en del av en større virksomhet (kommunen) og utnytter dette til fulle, mens andre har nok med å drifte *sitt* bibliotek. Dette kan selvsagt ha en viss sammenheng med kommunestørrelse og kommunens organisering, men uansett vil enhver kommunal leder ha muligheter til utvikling utover egen enhet. Det handler om å gripe de muligheter som ligger der. Biblioteksjefene har faktisk rollen som ledestjerne i betydningen den som skal gå i front, og de skal bestemme og stake ut retningen for bibliotekdriften for framtiden. Ansvar for dette tilligger stillingen som biblioteksjef, og begrepet *ansvar* brukes ikke ofte i sammenheng med informantenes lederrolle.

## Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse har fokus på selve transaksjonen (byttehandelen) som foregår mellom leder og medarbeider – skjult eller åpent. Det kan ut fra en gjennomgang av intervjuene se ut til at minst to av informantene bedriver en form for transaksjonsledelse. En informant er tydelig på at så lenge alt går som det bør, at daglig drift er godt i varetatt, så har vedkommende ikke noe behov for verken å bedrive styring eller ledelse. Dette kan karakteriseres som *ledelse ved unntak (passiv)*. En annen snakker mye om flat struktur og at de alle har sine ansvarsområder. Det virker som om biblioteksjefen unngår å ta noe særlig med avgjørelser. Dette kan være en form for *laissez-faire*, altså å unngå å ta ansvar og avgjørelser. Disse to informantene er ganske ulike som ledere - den ene har et glødende engasjement for bibliotekdriften, mens den andre er mer innstilt på å bare gjøre jobben sin. Sistnevnte sier at vedkommende trodde at intervjuet skulle handle mer om det å ha «engasjement for jobben. I bibliotek har jeg skjønt at det går mye på de som brenner for jobben, de som er biblioteket 24 timer i døgnet, så jeg hadde tenkt å ha en forsvarstale der for slik er jeg ikke. Jeg drar hjem og gjør helt andre ting». Begge disse biblioteksjefene framstår som ganske passive når det kommer til å bedrive styring og ledelse, selv om de begge gir innbyggerne en god bibliotekstjeneste, og den ene er en som brenner for jobben og *er* biblioteket også i sammenhenger utenom arbeidstid.

## Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om å inspirere sine medarbeidere ved bruk av tillit, ved å kommunisere høye forventninger, ved å skape visjoner og ved å behandle hver ansatt individuelt og gi dem oppmerksomhet. Alt dette uten bruk av byttemidler. Flere av informantene kan sies å bedrive transformasjonsledelse ved å stimulere de ansatte intellektuelt og ved å ta individuelle hensyn. Ingen snakker om at de bruker belønning som maktmiddel. En av informantene heller nok også mot idealisert innflytelse. Vedkommende er utadvendt og sosial, og bruker dette bevisst for å sørge for at biblioteket og de ansatte får tillit og respekt - blant annet ved å igangsette og ta ansvar for en rekke større prosjekter, samt å gi de ansatte troen på at de vil mestre forholdsvis store endringer i sin arbeidshverdag: «De opplever meg som tydelig. Til stede. En som stadig finner på ett eller annet, noe nytt de kanskje ikke har lyst til å være med på i utgangspunktet, men som de etter hvert finner ut at de kan være med på. Og etter hvert blir overbevist om at dem kan være med på». Likevel er det få uttalelser som bærer preg av bevissthet omkring disse forholdene – at

biblioteksjefene vet hva de gjør og bruker det strategisk - ikke bare for å være snille og greie og fordi det er hyggeligst.

### **Situasjonsbetinget ledelse**

Ingen lederstil gir suksess i enhver situasjon. En leder må velge sine framgangsmåter og sin stil ut fra omgivelsene og ut fra hvilke medarbeidere man har. Dette tilsier at en biblioteksjef må ta hensyn til de ansattes kompetansenivå i sin ledelsesatferd. Alle informantene har mer enn en underordnet, hvilket betyr at de har en ansattgruppe de aktivt og bevisst må forholde seg til. Noen har kun assistenter/sekretærer (altså ansatte uten bibliotekutdanning), mens andre har også bibliotekarer under seg. Jamfør Hersey og Blanchard (1977) bør en leder med høykompetente ansatte kunne redusere den oppgaveorienterte adferden, og øke den relasjonsorienterte lederatferden. Biblioteksjefer uten fagutdannede medarbeidere bør derimot bedrive sterkere styring og oppgaveorientering. Vi har ikke helt klart å finne at dette er situasjonen hos våre informanter, men det er heller ikke dette forholdet vi har konsentrert oss mest om å finne ut av. Likevel er det et tankekors at vi ikke finner utsagn som tilsier at biblioteksjefene er bevisst sin lederatferd ut fra hvem de er ledere *for*. Vi finner mange utsagn som forteller noe om en bevissthet omkring ulikheter blant de ansatte, og at det er viktig å gi tillit slik at de får utfolde seg der de er gode: «...jeg har jo NN, som er veldig flink, så hun må få oppgaver.» «Jeg har jo med meg folk som er like flinke som meg, pleier jeg å si.» «...ikke for firkanta syns jeg er viktig, og så gi dem muligheten til å utfolde seg: hvis NN kommer med en idé, at den blir mottatt på en ordentlig måte da, og samtidig at dem har tillit til å gjennomføre forskjellige ting som dem vil.» Det virker imidlertid ikke som om biblioteksjefene har tenkt over sin egen lederrolle knyttet til dette, eller at de kan bruke det bevisst for å oppnå resultater. Tvert imot virker det som om de er mest opptatt ikke å stå i veien, eller være til hinder, i kraft av at de er ledere.

### **Ledertrekk – personlige egenskaper og holdninger**

Det er bare to av informantene som gir klart uttrykk for at de ønsker å lede, at de har en motivasjon for å være ledere. Begge disse er veldig bevisst sin rolle som leder, ønsker å ta ansvar, liker å tenke overordnet og klarer å løfte blikket. Disse to er veldig «på» i intervjuet, og de snakker mye om «jeg». En sier: «Jeg er en leder som går en veg», og en annen sier «Når jeg føler at vi liksom har fått tjenesten opp å gå, så har jeg begynt å bli opptatt av min rolle som leder».

En tredje har nok også ledermotivasjon - den kommer ikke så tydelig til uttrykk gjennom intervjuet, men informanten viser blant annet til ansvaret for underordnede i utsagn som

«<...> det er ikke moro å se at noen ikke har det bra på jobben. Og særlig når jeg har ansvar for dem», og snakker generelt om lederoppgaver som å jobbe for rammebetingelsene og skape bindeledd til samarbeidspartnere.

En av informantene har ikke noe lederskapmotivasjon, og framhever hele tiden at alle gjør alt og at det er helt flat struktur på biblioteket. Vedkommende snakker gjennomført om «oss» og «vi».

Vi finner også flere eksempler på det vi vil karakterisere som ledervegning i intervjuene: «Jeg er opptatt av at NN er sjølgående, skrekk og gru om jeg måtte ha sagt hva hun skulle ha gjort. Det er marerittet». På spørsmålet om deltakelse i overordnet ledelse: «Heldigvis ikke.» «...før så var alle enhetsledere. <...> Og det må jo ha vært forferdelig sløsing med ressurser.»

Alle biblioteksjefene uttrykker at de har tillit og integritet, både blant de fleste ansatte og blant andre i kommunen. Dette tyder på at de til tross for manglende ledermotivasjon gjør en solid jobb. Dette burde kunne gi en god plattform for å utvikle lederskapet videre, forutsatt at de ble oppmerksomme på mulighetene for dette, og hadde interesse for å reflektere rundt hva det vil si å utføre lederskap.

To av informantene framhever at de har et høyt energinivå. Den ene sier: «Jeg har høy arbeidskapasitet, at jeg får ting unna, at jeg går videre», mens den andre har så høyt energinivå at andre medarbeidere må forsøke å bremse, da de er redd det blir gapet over for mye.

Ut fra intervjuresultatene vil vi si at alle biblioteksjefene er prestasjonsorienterte på sitt vis. Tre brenner veldig for å utvikle bibliotekets tjenester ytterligere ut fra de rammene de har, to er kjent med/eller bruker strategier og framtidsscenarioer for å planlegge utvikling, mens en er mer opptatt av den daglige driften her og nå. Alle informantene gir inntrykk av at de trives i jobben sin og at de får gode tilbakemeldinger på deres måte å drifte bibliotektjenesten på.

### **Oppsummering styring- og ledelsesaspekt**

Det er tydelig at to informanter har god bevissthet omkring og bruker mange av aspektene både innenfor styring (oppgaveorientert) og ledelse (relasjonsorientert og endringsorientert). Disse to er også de som har et mest bevisst forhold til seg selv som leder. De er tydelige på sin rolle både ovenfor underordnede og i forhold til overordnede. De samarbeider dessuten mye med andre.

Alle informantene er opptatt av å ivareta sine underordnede, og har i denne relasjonen et sterkere fokus på relasjonsorientert atferd enn på oppgaveorientert atferd.

To informanter har mye fokus på endringsorientert ledelsesatferd, noe som sier oss at de har et bevisst forhold til sin lokale kontekst – i den betydning at de er opptatt av brukerne og av hva vil de med biblioteket i framtida. Disse to er litt mindre opptatt av styring og relasjonsorientert ledelse. Kanskje er fokuset deres i hovedsak rettet utover mot omgivelsene og ikke innover i egen enhet og forankring i kommunal sammenheng? Det er dessuten det bibliotekfaglige aspektet som vektlegges i den lokale konteksten – det er ikke så mange tegn på at forholdene kan ses i sammenheng og kan påvirke *hverandre*.

To informanter har veldig få utsagn som tyder på at de bedriver styring. Dette kan indikere at de ikke er bevisst sin mulighet til dette, eller det kan tyde på at alle rutiner og mål allerede er godt forankret og på plass – selv om vi ikke i særlig grad fikk andre indisier som tilsa at det var situasjonen.

Det som tydelig trer fram, er at bare to av informantene er klart opptatt av sin lederrolle. Disse to oppsøker også fagmiljø mer både innenfor bibliotekfag og innenfor ledelse. De uttrykker begge et ønske om å stadig utvikle seg og å lære mer. Det kan tilsa at de andre tre har endt opp som ledere mer tilfeldig. Kanskje har de ikke hatt en klar strategi og et klart ønske om å bli biblioteksjef – eller kanskje er de rett og slett uvant med å tenke på sin egen lederrolle på en eksplisitt måte.

Vi reagerer også med forundring på at vi får såpass mange svar som tyder på at informantene er tydelig ukomfortable med rollen som leder og det å utføre lederoppgaver. De er ansatt som biblioteksjefer, men betrakter det åpenbart som uønsket selv å bli identifisert med lederskap – de betrakter ikke forhold knyttet til dette som positive.

Det er også betegnende at alle *snakker* lite om lederskap, men de *snakker* desto mer om bibliotekfaglig relaterte spørsmål og tema.

## **Maktkilder**

Som leder vil man ha ulike typer makt, både som følge av sin stilling, men også som følge av hvem man er og hvilke personlige egenskaper man har, eller hvilken kunnskap man innehar. Det er vanlig å dele inn en leders makt i to typer (Høst, 2009): den makten en person har i kraft av sin posisjon i organisasjonen (posisjonsmakt), og den makt han eller hun har på grunn av sine personlige egenskaper (personlig makt). Ledere vil i tillegg ha politisk makt som vil si makt til å påvirke beslutninger internt i en organisasjon.

Ut fra hvilke maktkilder man har, så velger man strategi for innflytelse. Det å benytte ulike maktkilder handler om hva slags atferd ledere bruker for å påvirke eller få innflytelse hos andre.

### Posisjonsmakt

Alle informantene våre har fast ansettelse som biblioteksjefer i sin kommune. Alle har minst fem års ledererfaring, noe som burde tilsi at de er godt innforstått med hva rollen deres i egen kommune innebærer. Alle sammen har også flere ansatte under seg. De vet at de har økonomi- og personalansvar i tillegg til å ha overordnet ansvar for kommunens bibliotek tjeneste ut til innbyggerne.

Derfor er det ganske overraskende at ingen av informantene vektlegger noen form for posisjonsmakt. Kun en informant sier at vedkommende har måtte «aksjonert ovenfor utilbørlige uttalelser» blant egne ansatte. Det er den samme informanten som er opptatt av å kontinuerlig sjekke ut med sine ansatte om de får nok informasjon omkring endringsprosesser som skjer i kommunen. Denne ene informanten er åpenbart klar over sin posisjonsmakt og benytter seg av denne. Det er litt rart at ingen av de andre informantene er opptatt av og bevisst i forhold til dette. Tvert imot finner vi flere eksempler på at de snarere forsøker å «viske ut» skillene. På spørsmål om personalansvar: «Ja, jeg tror det. <...> På papiret har jeg nok personalansvar, men det har heldigvis vært meget omgjengelige og medgjørlike ansatte så det har ikke vært noe å ta tak i, sånn da, heldigvis», og også andre uttalelser som går i retning av å presisere ansvarsfordeling i forhold til budsjett, fagansvar for deler av tjenesten med videre.

Som leder i en kommunal organisasjon vil man, ved å delta i overordnet ledelse, ha tilgang på verdifull informasjon knyttet til pågående prosesser med betydning for rammevilkår og forutsetninger for de enkelte kommunale enheter, samt mulighet for påvirkning av forholdene. Fire av fem av våre informanter svarte på direkte spørsmål at de ikke deltok i overordnet ledelse. To av disse kom på senere at de faktisk gjorde det likevel. Den ene av de fire ga uttrykk for frustrasjon fordi vedkommende hadde et ønske om å delta, uten å få gjennomslag for dette på høyere nivå, mens en annen ga uttrykk for lettelse over å slippe. En tredje hadde ikke oversikt over strukturen i egen organisasjon i det hele tatt. Viktigheten av det å delta på slike arenaer er vesentlig, og uten en bevissthet omkring egen posisjon i organisasjonen er det vanskelig å utnytte potensialet som ligger her.

En forklaring på manglende bevissthet omkring maktforhold kan være at makt er knyttet til konflikt (motstand) (Weber, 1971). I våre intervju hører vi verken om interesse-, verdi-, holdnings- eller politiske konflikter som skulle tilsi ønske om bruk av makt. Disse kan like fullt være til stede, men vi har trolig ikke stilt noen spørsmål som har identifisert dem. Man kan ikke lede uten å ha makt. Det er biblioteksjefen som har det overordnede ansvaret, som skal «løfte blikket» og se langsiktige perspektiver utover daglig, løpende drift, og dette kan gi utfordringer knyttet for eksempel til den enkelte medarbeiders ansvarsområde, handlefrihet eller personlige innstilling. En tenkt konflikt kan handle om at biblioteksjefen må «ofre» bibliotekets ressurser til fordel for andre kommunale prioriteringer, og hvordan han eller hun håndterer dette ovenfor de ansatte i biblioteket.

Samtlige av våre informanter skildrer personlige relasjoner, men ingen snakker egentlig om posisjoner. De forteller om medarbeidere de kommer godt overens med, men lite eller ingenting fortelles om et høyere nivå der det burde vært forankret et kommunalt samarbeid knyttet formelt til ulike stillinger.

### **Personlig makt**

Personlig makt er knyttet til den enkelte persons egenskaper, kunnskaper og ferdigheter. Dette er makt som benyttes i alle settinger. Ikke overraskende viser det seg at ekspertmakt er den som det henvises oftest til. Dette er makt man har fordi man har spesiell ekspertise og kompetanse på et felt. Fagutdannede biblioteksjefer er nettopp de som skal ha denne kompetansen i kommunen, og trolig er dette et maktforhold også ovenfor mange underordnede. Uttalelser som at jeg er «faglig sterk, og vet hva som foregår andre steder» og at «de setter jo veldig pris på at vi har fått opp aktiviteten, og de ser at det har med meg å gjøre» understøtter dette.

Ingen av informantene har uttalelser som kan knyttes tydelig til referansemakt, men et par har noen utsagn som tilsier at de har karismatisk makt: «og jeg har et engasjement. De ser engasjementet mitt!» og «at jeg er en leder som går en vei – har en retning». Dette er utsagn hvor informantene beskriver hva andre trolig mener om dem som ledere.

Flere av informantene benytter seg av overbevisningsmakt, som betyr å ha evnen til å bruke logikk og fakta for å overbevise. Dette er en personlig maktbase som henger litt sammen med ekspertmakt. Fordi man er fagutdannet og har en fagutdanning i bunnen, så har man også tilegnet seg kunnskap om hvilke fakta som ligger til grunn. Allikevel er det ikke sikkert at enhver biblioteksjef har evnen til å bruke logikk og fakta for å overbevise. Fire av

informantene har utsagn som kan koples til overbevisningsmakt: «da benytter jeg anledningen til å si noe om hvordan det fungerer her», «Jeg sier de riktige tingene», «lage en sak og vis tydelig hva som skjer. Gjøre det på en kløktig måte».

I sum viser det seg altså at biblioteksjefene vi har snakket med benytter seg i veldig liten grad av posisjonsmakt, men i stor grad av personlig makt. En årsak kan være at de ikke er klar over at de har posisjonsmakt og hvordan denne kan brukes, men det kan også bety at de alle er så selvsikre og trygge på egen posisjon at de har satset mer på å vinne fram med personlig makt. Da ville det nok imidlertid framgått av andre utsagn i intervjuene – som hos den ene av informantene: «det blir jo kjørt sånne medarbeidertilfredshetsundersøkelser, så vi har jo veldig høye skår. Både på lederroller og det sosiale miljøet og vi ligger kjempehøgt. Det blir ikke bare synsing. Dette er målt».

Som fagekspert har man et godt utgangspunkt for å kunne argumentere og overbevise ut fra sin fagkunnskap. Imidlertid er det nødvendig med en bevissthet omkring dette forholdet, samt en evne til å kunne bruke det aktivt, for å kunne lykkes. På dette punktet er det lett å tenke seg at utadvendte, sosialt engasjerte ledere vil kunne ha et fortrinn. Dette er ikke tema for denne oppgaven, men vi velger likevel å nevne forholdet. Alle våre informanter er taleføre personer med god formidlingsevne, noe som var nødvendig for at vi skulle kunne få mest mulig ut av intervjusituasjonen. Det er ikke gitt at dette gjelder for alle som er ansatt i biblioteksjefstillinger. Ledere kan sitte på mye fagkunnskap og informasjon, men denne er verdiløs som maktbase dersom man ikke kan presentere det troverdig og overbevisende (se teorikapittel om overbevisningsmakt, s. 24).

### **Påvirkning av beslutninger (politisk makt)**

Politisk makt er den makt man som biblioteksjef kan benytte seg av når man vil få gjennomslag for beslutninger eller påvirke oppover i organisasjonen. Dette kan være knyttet til for eksempel budsjettarbeid, strategiarbeid, nedskjæringer eller andre politiske beslutninger. Politisk makt er inndelt i fire maktkilder: kontroll over beslutningsprosessen, det å danne koalisjoner og bygge allianser, kooptering (å trekke med seg motstanderne til å delta i beslutningen) og institusjonalisering (bruke den makt man har til å forsvare seg, for eksempel tilbakeholdelse av informasjon).

Tre av informantene har god oversikt over hvordan spillet mellom politisk og administrativ ledelse foregår i sin kommune. De to andre har noe oversikt, men de er ikke opptatt av at dette er en viktig arena å være til stede på. Alle informantene er opptatt av å gå tjenestevei i viktige



saker, men to ser også nytten av å snakke direkte med politikere. Tre av informantene er opptatt av at de burde bygge allianser og skaffe seg støttespillere i viktige prosesser, være seg politikere, andre mellomledere eller andre lag og foreninger: «jeg har mange støttespillere i det kommunale systemet» og «jeg har veldig god dialog med lag og foreninger». Ingen av informantene benytter seg av kooptering eller institusjonalisering i de eksemplene de forteller oss om i intervjuene.

Dette tilsier at biblioteksjefene har relativt god oversikt over beslutningsprosessene i kommunen, og vet hvordan de skal påvirke disse dersom de ønsker. De er opptatt av å spille på lag med andre, for selv å oppnå støtte. Det er her de har bevisstheten sin når det gjelder politisk makt og det å påvirke i en lokal kontekst. Men det kan stilles spørsmålsteget ved hvordan ser de på seg selv og bibliotekets rolle og bidrag i den samme konteksten. Det er få som gir uttrykk for å se at en sak må gagne begge parter for å kunne kalles et samarbeid. For å kunne få full uttelling er det viktig å ha reflektert omkring *hva* man gjør, på hvilken måte og hvorfor – med andre ord være bevisst sin *posisjon*.

### **Oppsummering maktkilder**

De biblioteksjefene som vi har intervjuet benytter seg i hovedsak av personlig makt og politisk makt, og i minimal grad av posisjonsmakt. Ut av dette tolker vi at de er ubevisst sin mulighet til å benytte seg av posisjonsmakt, eller de ønsker ikke å bruke det. Dersom det er et bevisst valg å ikke bruke makt ut fra sin stilling, så går vi ut fra at de heller ikke har noe ønske om å ha denne type makt. Dette er bekymringsfullt dersom det er representativt for biblioteksjefer i Norge. Biblioteksjefene viser at de kan benytte seg av politisk makt, noe som tilsier at de vet hvordan de skal agere for å få gjennomslag lokalt, og de benytter seg av personlig makt, noe som tilsier at de er trygge på seg selv og sin kunnskap. Det eneste de ikke ønsker å bruke er sin posisjon, som de faktisk er ansatt i, for å påvirke.

Vi ser en sammenheng her med manglende funn knyttet til styring som lederatferd.

Posisjonsmakt er knyttet til rollen som biblioteksjef. Hvis dette er en uønsket eller ukjent rolle, oppleves heller ikke å ha mulighet til styrende atferd av overordnet karakter. Likeledes er transaksjonsledelse knyttet til maktkilder som bytte/straff/belønning. Hvis man ikke opplever eller erkjenner å ha posisjonsmakt, oppleves heller ikke råderett over disse virkemidlene.

Endringsledelse henger sammen med politisk makt. Til en viss grad er biblioteksjefene bevisst at de besitter politisk makt, og bruker denne i noen grad for å utvikle biblioteket. Men de ser det ikke i særlig utstrakt grad som en mulighet til å integrere biblioteket i kommunens

øvrige tjenestetilbud. De ser heller ikke på samarbeid som noe som i hovedsak skal gagne lokalsamfunnet som helhet.

## Innflytelsestaktikker

Hvilke innflytelsestaktikker biblioteksjefene velger å bruke er avhengig av hvilke maktkilder de selv mener at de har. Jo flere maktkilder en leder har tilgang til, jo større innflytelse vil vedkommende kunne ha. Innflytelsestaktikkene benyttes enten man i hovedsak er oppgave-, relasjons- eller endringsorientert.

Den innflytelsestaktikken som alle informantene benytter seg mest av er rasjonell overtalelse. Dette innebærer at vedkommende bruker logiske og saklige argumenter for å vinne fram, enten ovenfor overordnede, sideordnede eller underordnede, for eksempel «gå tjenestevei, det å være ordentlig og redelig, spille med åpne kort» og «så må du ha gjort lekse di først, innhentet opplysninger på priser og gjort det ordentlig». Flere gir uttrykk for at de vinner fram på denne måten, at de blir lyttet til og tatt med på råd da beslutninger som vil påvirke biblioteket skal fattes. Dette henger også logisk sammen med at de fleste benytter seg av ekspertmakt og overbevisningsmakt.

To av informantene benytter seg av samarbeid som innflytelsestaktikk, og sier for eksempel «De synes det er fint at vi er samarbeidende [...] er veldig på tilbydersiden». En benytter seg bevisst av koalisjonstaktikk: «alliert meg med kultursjefen». En informant er dessuten veldig bevisst på å bruke bytte: «Hvis noen skal ville gjøre noe for meg, så er det antakeligvis lurt at jeg byr på litt inn her og der». Vi finner også eksempler i intervjuene på at informantene benytter seg av inspirerende appeller: «Når de kommer og spør om ting og sånn, da fosser det bare ut av meg», rådslagning: «da hadde jeg en samtale med hver enkelt [ansatt]. Hun trodde ikke jeg tenkte så drastisk [om endringer internt]» og legitimerende taktikk: «Jeg bruker loven så mye jeg kan».

Blant våre informanter er det ingen som gir uttrykk for at de benytter seg av innsmigrende oppførsel, personlig appell eller press.

Informantene viser at de benytter seg av mange ulike innflytelsestaktikker, men fordi de ikke er klar over, eller har tilgang til, mange maktkilder, så blir det også begrenset hvor mange innflytelsestaktikker de kan benytte seg av. Når de ikke vet at de har posisjonsmakt, så benytter de seg heller ikke av verken bytte eller press i noen grad. Ettersom de er mest opptatt av ekspertmakt og overbevisningsmakt, så er det logisk at det er rasjonell overtalelse som er den mest benyttede innflytelsestaktikken.

Kanskje ville de fått mer påvirkningskraft dersom de spilte på flere taktikker? Trolig ville en større bevissthet rundt disse forholdene kunne medføre konkrete endringer i deres mulighet til å bruke makt og innflytelse for å påvirke.

Flere av informantene var tydelig utilpass ved spørsmål som kunne assosieres med maktbruk og det å befeste egen posisjon, særlig knyttet til sine egne personlige egenskaper. Dette kan tyde på at de i liten grad har forholdt seg til, eller reflektert over, slike spørsmål i sitt virke som biblioteksjefer. Imidlertid er det å si felles for alle våre informanter at de besitter en stødig og godt ivaretatt rolle som fagekspert i sine kommuner. De gjør en god jobb, har stor tillit og er ledere for vellykkede bibliotek med godt omdømme i sine lokalsamfunn.

## Konklusjon

Vår problemstilling:

**I hvilken grad er biblioteksjefer bevisst den muligheten de som ledere har til å bruke makt og innflytelse for å sikre bibliotekets posisjon i en lokal kontekst?**

Forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke tanker har biblioteksjefene rundt sin lederrolle? Hvor er deres hovedfokus, er det knyttet til det bibliotekfaglige eller selve det å lede?
- 2) Hvordan oppfatter biblioteksjefene sine muligheter til å fatte overordnede beslutninger og påvirke bibliotekets vilkår og rammebetingelser? Hvilke virkemidler benytter de?
- 3) Hva kjennetegner biblioteksjefenes tanker omkring bibliotekets tilknytning til sin kommunes øvrige tjenestetilbud, målsettinger og planer, og til kommuneadministrasjonen generelt?

Ved å analysere de tre hovedtemaene, har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmålene - og på den måten belyse vår problemstilling.

Biblioteksjefene vi har snakket med har lite fokus på sin posisjon som biblioteksjef i egen enhet og i kommunen som sådan. Som en rød tråd går det bibliotekfaglige aspektet igjen i deres utsagn og refleksjoner. Deres hovedfokus er knyttet til å oppfylle bibliotekloven, og å gi innbyggerne et best mulig tilbud ut fra de økonomiske rammene som ligger til grunn. Den dominerende tenkemåten er kjennetegnet av høy bevissthet omkring fagansvaret for bibliotek tjenesten, og preges i mindre grad av et definert og gjennomtenkt forhold til sin egen lederrolle.

Blant våre informanter er både store og små bibliotek representert, men størrelsen på biblioteket synes ikke å ha noe å si for bevissthet omkring utøvelse av lederskap. Bevisstheten er fraværende uansett. Lederrollen defineres ikke på en tydelig måte.

Alle informantene har tillit og integritet både internt og eksternt, til tross for liten vilje til å bedrive styring, og liten grad av lederskapsmotivasjon. De er opptatt av sine medarbeideres ve og vel, og legger stor vekt på flat struktur og gode relasjoner, men ikke mulighetene knyttet til sin egen posisjon med tanke på å kunne styre i ønsket retning. De snakker lite eller ingenting om maktbegrepet, eller det å delegerere. Å delegerere ville måtte bety erkjennelsen av å bruke sin makt eller posisjon for å fortelle andre hva de skulle gjøre, og dette unnvikes i stor grad.

Posisjonsmakt er knyttet til rollen som biblioteksjef – og hvis denne rollen i bunn og grunn ikke er ønsket, tillegges det å styre liten vekt. Det tas få grep som kan sies å definere en

ansvarsrolle. Fokuset går snarere i retning av at man ikke ønsker å lede – og det å utøve lederskap oppfattes ikke nødvendigvis positivt.

Biblioteksjefene går tjenestevei og vet at de har politisk makt til å påvirke beslutninger i organisasjonen. Men de synes ikke å være klar over at de har formelle maktkilder, i hvert fall benytter de seg ikke av det. Ettersom de ikke er bevisst alle sine kilder til makt, så benytter de seg heller ikke av hele spektret av innflytelsestaktikker. De benytter ikke sin posisjon som biblioteksjefer til å jobbe målrettet oppover, nedover og sidelengs i biblioteket, organisasjonen og lokalsamfunnet. Den formelle posisjonen blir ikke vektlagt.

Biblioteksjefene har god oversikt over bibliotekets samfunnsmessige betydning, og er i noen grad orientert om hva som er kommunens overordnede målsettinger og planer. Likevel er det ingen som benytter seg av dette i stor grad ved planlegging og strategier for bibliotekets framtid. Biblioteksjefene ser seg helst som fagsjefer, og dette fungerer i praksis bra.

Bibliotekene har suksess lokalt og godt omdømme, og biblioteksjefene gjør en solid jobb som fagledere. Mulighetene – og resultatene - kunne imidlertid bli enda bedre hvis strategisk ledelse og gjensidig samarbeid med andre kommunale enheter ble tillagt større vekt. Dette kan ivaretas gjennom bevisst bruk av egen posisjon, og bidra til å definere bibliotektilbudet som en integrert del av lokalsamfunnet. Det handler om økt bevissthet – ikke mangel på evner.

**Samlet sett vil vi si at våre funn tyder på at bibliotekarer, som blir biblioteksjefer, i begrenset grad er bevisst sin mulighet til å bruke makt og innflytelse for å sikre bibliotekets posisjon i en lokal kontekst.**

Dette er et tankekors og en utfordring både for bibliotekarenes utdanningsinstitusjoner, for fagforeninger, interesseorganisasjoner, for arbeidsgivere og for bibliotekmiljøet generelt.

Våre informanter hadde alle på forhånd fått tilsendt informasjonsskriv som inneholdt studiens problemstilling, og vi var åpne på at vi hadde fokus på lederskap i rollen som biblioteksjef. Likevel reflekterer de ikke i særlig grad rundt dette i svarene de gir. De fleste snakker mye om bibliotekets funksjon, oppgaver og betydning for brukerne, men lite om hvordan de i kraft av sin lederstilling kan arbeide strategisk og bevisst for å bedre bibliotekets posisjon i sitt lokalsamfunn. Heldigvis finnes også enkelte tegn og tendenser som peker i retning av det motsatte – noe som forhåpentligvis er uttrykk for en voksende bevissthet omkring spørsmålsstillingene og temaet.

Vi vil hevde at posisjonering er en vesentlig oppgave når det kommer til lederskap. Settes ikke søkelyset på dette i større grad, blir det vanskelig å endre bibliotekets vilkår og status i samfunnet. Biblioteksjefens posisjon bør kunne brukes i langt sterkere grad for å bedre disse forholdene. Forklaringene og årsakene til folkebibliotekenes dårlige kår kan være mange, og muligheter og handlefrihet er i stor grad avhengig av eksisterende rammevilkår. Nettopp derfor bør innsats for å bedre disse rammevilkårene tillegges stor vekt. Ansvar for synliggjøring, posisjonering, legitimering og påvirkning ligger hos biblioteksjefene selv.

Vi er av den klare oppfatning at økt søkelys på temaet vil kunne utgjøre en stor forskjell – og endring, og bør få en framtrædende plass i bibliotekfaglige miljøer framover.

## Videre forskning

Denne masteroppgaven kunne hatt andre vinklinger. Vi kunne ha forsket på hvilke andre forhold og variabler som påvirker biblioteksjefers forutsetninger og handlingsrom – og, som antydnet, selvsagt kan ha innvirkning på den enkeltes reelle makt og påvirkningsmulighet. Vi kunne også ha sett på hvilke ytre variabler som karakteriserer biblioteksjefer i Norge – alder og kjønn, type utdanning, manglende utdanning, forskjeller på store og små kommuner, by eller land. Vi kunne ha sett på rekrutteringen til bibliotekaryrket og hva som karakteriserer de som søker seg til bibliotekstudiene. Alt dette er både mulige og ønskelige tema for andre kommende studier.

Når vi valgte som vi gjorde, var det fordi vi så at det å sette et kritisk søkelys *innenfra* på bibliotekarprofesjonens egne tanker og holdninger til lederskap, makt og innflytelse hittil har manglet. Vi håper at vår innsats kan bidra til en større åpenhet, debatt og refleksjon omkring disse faktorene. Og fordi vi mener at økt bevissthet omkring temaet er av stor betydning.

## Bibliografi

- Andersson, M., & Skot-Hansen, D. (1994). *Det lokale bibliotek - afvikling eller udvikling*. København: Danmarks biblioteksskole.
- Apelmo, M. (2002). *Både chef og bibliotekarie. Om chefsrollen på folkebibliotek*. Borås: Högskolan i Borås/Institutionen Bibliotek- och informationsvetenskap.
- Audunson, R. A., & Lund, N. W. (Red.). (2001). *Det siviliserte informasjonssamfunn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berg, M. E. (2011). *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, T., Lægroid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte* (2.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahl, R. (1957, 2). The Concept of power. *Behavioral Science*, ss. 201-205.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2013). *Innbyggerundersøkelsen 2013 : hva mener innbyggerne?* Oslo: Difi.
- Düren, P. (2013). *Leadership in public and academic libraries. A time of change*. Oxford.
- Eckhoff, T. (1967). Vitenskaper, profesjoner og klienter. *Nordisk forum*(vol.2), ss. 304-316.
- Engelstad, F. (. (1999). *Om makt : teori og kritikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Ersgård, S. (2004). *Från ord till handling. Om ledarskap, generationsväxling och kunskapsöverföring*. Stockholm: Svensk biblioteksforening.
- Evjen, S. (2012). *Placing the public library. A comparative analysis of political perceptions*. København.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Folkebibliotekloven. (2014). I *Lov om folkebibliotek*. hentet fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>.
- Forskrift om kvalifikasjonskrav i bibliotekene. (2014). I *Forskrift om kvalifikasjonskrav for ansatte i folkebibliotek*. hentet fra: <http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2013-12-20-1656>.

- Foucault, M. (1982). The subject and power. *Critical Inquiry*, 8(4), ss. 777-795.
- French, J., & Raven, B. (1959). The base of social power. I D. (. Cartwright, *Studies in social power*. An Arbor, MI: Institute for social research.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucracy. *American Journal of Sociology*, 68(No 1 (July)), ss. 32-40.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Høst, T. (2009). *Ledelse : en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jochumsen, H., Skot-Hansen, D., & Hvenegaard Rasmussen, H. (2010). *The four spaces. A new model for the public library*.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G. &. (2010). *Ledelse og styring*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobben*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Landøy, A., & Zetterlund, A. (2013). Similarities and dissimilarities among Scandinavian library leaders and managers. I P. Herson, & N. O. Pors, *Library leadership in the United states and Europe* (ss. 93-107). Santa Barbra: Libraries unlimited.
- Lines, R. (2007, 7 (2)). Using power to install strategy: The relationships between expertpower, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change mangagement*, ss. 143-170.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design : an interactive approach*. London: Sage Publications.
- McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.



- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effektive organizations*. Englewood cliffs: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and practice* . Los Angeles: Sage.
- Pors, N. O. (2007). *Ledere og ledelse i danske biblioteker*. Frederiksberg: Bibliotekarforbundet.
- Selmer, A. (1996). *Kommunale biblioteksjefers yrkesutøvelse : sett i lys av ny-institusjonell teori*. Institutt for samfunnsvitenskap. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse : makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stokkeland, H. (1990). *Ledelsesatferd - en kategorisering*. Lederopplæringsrådet.
- Torgersen, U. (1972). *Profesjonssosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tranvik, T., & Selle, P. (2003). *Farvel til folkestyret? Nasjonalstaten og de nye nettverkene*. Oslo.
- Vestheim, G. (1992). *Folkebibliotek i forvandling*. Oslo: Samlaget.
- Vestheim, G. (1997). *Fornuft, kultur og velferd. Ein historisk-sosiologisk studie av norsk folkebibliotekpolitikk*. Oslo: Samlaget.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics usewith subordinates, peers, and the boss. *Journal of appliedpschology* 77, S.525-535.

## Vedlegg 1 Styring- og ledelsesaspekt, ledertrekk

STYRING				LEDELSE			
Oppgaveorientert atferd				Relasjonsorientert atferd			
Utvikle rutiner	Klargjøre roller	Planlegge	Understreke effektivitet	Vise hensyn, støtte og omtanke	Kritisere konstruktivt	Initiere samarbeid/samhandling internt	
Strukturere	Velge ut medarbeidere	Koordinere Sette mål/ vurdere måloppnåelse	Overvåke	Rose og anerkjenne	Disiplinere Håndtere konflikter	Bruk av team Utvikle kompetanse	Tilrettelegge / veilede

LEDELSE				LEDERTREKK			
Endringsorientert atferd (tilpasning til lokal kontekst)				Personlige egenskaper, innstilling, holdning			
Årvåkenhet ovenfor brukerbehov	Sikre ressurser til egen enhet	Representere enheten/organisasjonen	Utvikle	Lederskapsmotivasjon – innebærer ønske om og vilje til å lede			
Samle/spre informasjon.	Forhandle/fremme egen enhets interesser	Tilpasning til samarbeidende enheter/organisasjoner	Lage visjoner/strategier	Indre kontrollplassering – innebærer å ta ansvar og initiativ, håndtere/løse kritiske problemer			
Holde seg orientert og bearbeide opplysninger	Bedømme styrke/svakheter		Ideer	Integritet – hvordan blir jeg oppfattet av andre?			
			Forutse endringer				

## Vedlegg 2 Maktkilder

Posisjonsmakt (formelle maktkilder)				Personlig makt			
<b>Legitim makt:</b> At en ansatt har plikt til å høre på sin leder	<b>Belønningsmakt:</b> At lederen kan belønne med lønn, forfremmelse, kurs etc.	<b>Tvangsmakt:</b> At lederen kan «straffe», dvs at den underordnede må adlyde for å unngå straff. Reprimander, overflytting, fjerning av goder etc.	<b>Informasjonsmakt:</b> At en leder har tilgang til info som de underordnede trenger for å utføre jobben sin.	<b>Ekspertmakt:</b> At vedkommende har spesiell ekspertise/kompetanse. At andre regner med at vedkommende vet best.	<b>Referansemakt:</b> At andre ser opp til/identifiserer seg med vedkommende. Andre har stor lojalitet, og vil bli som vedkommende. Personlig kontakt viktig.	<b>Karismatisk makt:</b> At vedkommende har personlig utstråling. Skaper visjoner, får lett tilhørere, appellerer til andre. Spiller mer på følelser.	<b>Overbevisningsmakt:</b> Vedkommendes evne til å bruke logikk og fakta for å overbevise.

<b>Politisk makt (makt til å påvirke beslutninger internt i organisasjonen)</b> Denne makten bruker biblioteksjefen når det gjelder beslutninger/påvirkning som må gjøres oppover i organisasjonen. Som gjelder for eksempel budsjett, strategi, nedskjæringer.			
<b>Kontroll over beslutningsprosessen:</b> At man har kontroll over hvem som skal delta i beslutninger og hvilke saker som tas opp. For eksempel budsjettprosess internt i kommunen.	<b>Koalisjoner:</b> Makt ved å bygge allianser, skaffe seg samarbeidspartnere for å få støtte.	<b>Kooptering:</b> Makt ved å trekke med seg «motstandere» for å tvinge de til å delta i beslutninger.	<b>Institusjonalisering:</b> Makt ved å bruke den makt man alt har for å forsvare seg. For eksempel ved å holde tilbake informasjon, nekte innsyn etc.

### Vedlegg 3 Innflytelsestaktikker

<b>Rasjonell overtalelse:</b> bruker logiske og saklige argumenter for å overtale	
<b>Inspirerende appeller:</b> kommer med oppfordringer og forslag som skaper entusiasme ved å appellere til vedkommendes verdier og idealer	
<b>Rådslagning:</b> tar vedkommende med på råd slik at man viser at man er villig til å ta hensyn til hva vedkommende mener	
<b>Samarbeid:</b> tilbyr ressurser, hjelp eller å dele godene hvis vedkommende støtter forslaget	
<b>Innsmigrende oppførsel:</b> bruker ros og smiger for å oppnå fordeler eller støtte	
<b>Personlig appell:</b> appellerer til vedkommendes følelser av lojalitet eller vennskap før lederen spør om noe	
<b>Bytte:</b> tilbyr utveksling av tjenester som viser at han ønsker å gjøre gjengjeld ved en senere anledning	
<b>Koalisjonstaktikk:</b> henter hjelp og støtte fra andre for å overtale vedkommende til å være enig	
<b>Legitimerende taktikk:</b> forsøker å skaffe seg legitimitet ved å kreve autoritet eller rett til å gjøre det ved å bekrefte samsvar med organisasjonens politikk, regler, praksis eller tradisjon	
<b>Press:</b> stiller krav og fremmer trusler om ubehagelige konsekvenser dersom vedkommende ikke gjør som lederen ønsker	

## Vedlegg 4 Intervjuguide med kommentarer

I vår problemstilling er det tre hovedelementer: styring og ledelse, makt og innflytelse samt lokal kontekst. Vi har utledet følgende forskningsspørsmål:

- 1) **Hvilke tanker har biblioteksjefene rundt sin lederrolle? Hvor er deres hovedfokus, er det knyttet til det bibliotekfaglige eller selve det å lede?**
- 2) **Hvordan oppfatter biblioteksjefene sine muligheter til å fatte overordnede beslutninger og påvirke bibliotekets vilkår og rammebetingelser? Hvilke virkemidler benytter de?**
- 3) **Hva kjennetegner biblioteksjefenes tanker omkring bibliotekets tilknytning til sin kommunes øvrige tjenestetilbud, målsettinger og planer, og til kommuneadministrasjonen generelt?**

### Spørsmål gruppe 1:

- 1) **Hvilke tanker har biblioteksjefene rundt sin lederrolle? Hvor er deres hovedfokus, er det knyttet til det bibliotekfaglige eller selve det å lede?**

*Spørsmål i gruppe 1 omhandler biblioteksjefens lederrolle. Er hovedfokuset på bibliotekfag eller på ledelsesfag? Hvordan disponerer biblioteksjefen tida si?*

1.a Hva anser du som dine viktigste arbeidsoppgaver med tanke på at du er biblioteksjef?

1.b Hva skulle du ønske at du hadde mer tid til å holde på med i stillingen din?

*Her vil vi trolig få vite noe om det er fag eller ledelse som er viktigst: styring, ledelse, strategitenkning, bibliotekloven, økonomi, personalansvar, publikumsveiledning, skranketjeneste osv. Dette vil si noe om hovedfokuset.*

1.c Hvordan tror du dine ansatte opplever deg som leder?

1.d Hvilke egenskaper/ferdigheter har du som dine ansatte, sideordnede og overordnede setter pris på ved deg som leder?

*Disse to spørsmålene vil gi svar på hvordan man tror andre oppfatter en. Samt hvilke egenskaper/kunnskaper/ferdigheter man anser som viktigst i sin jobb som biblioteksjef. Dette vil gi svar på hvordan biblioteksjefene ser på seg selv i sin rolle – ut fra hvem de er og hvilke egenskaper man framhever som positive. Tenk opp mot ledertyper.*

## Spørsmål gruppe 2:

**2) Hvordan oppfatter biblioteksjefene sine muligheter til å fatte overordnede beslutninger og påvirke bibliotekets vilkår og rammebetingelser? Hvilke virkemidler benytter de?**

*Spørsmål i gruppe 2 omhandler biblioteksjefens mulighet til å påvirke kommuneledelsen. Det å få gjennomslag for strategier/bibliotekutvikling. Hvilken makt har biblioteksjefen og hvordan brukes den? Når vi spør om virkemidler så tenker vi maktmidler, men vi er åpne for at det her kan dukke opp helt andre ting enn det vi har forutsett.*

2.a Hvordan deltar du i overordnet ledelse? Er du deltaker i ledergruppe, politiske utvalg etc?

*Dette spørsmålet er for å få vite hvordan kommunen er organisert med tanke på om biblioteksjefen har noen møtepunkter med administrativ- og/eller politisk ledelse. I tillegg åpner den opp for at informanten selv kan begynne å fortelle om hvordan vedkommende kan påvirke oppover.*

2.b Dersom du ønsket sterkt å få gjennomslag for en omfattende endring i bibliotek-tjenesten i kommunen – hvordan ville du gå fram?

2.c Hva gjør du dersom biblioteket står i fare for å få omfattende kutt neste år?

*Her ønsker vi å få vite om informanten har selv mener vedkommende har mulighet til å få igjennom viljen sin, og eventuelt hvordan. Indre/ytre kontrollplassering. Ulike maktyper.*

2.d Hva er dine kvaliteter/egenskaper som leder som du kan benytte deg av for å bli lyttet til?

*Litt det samme som 1c og 1d, men nå sett i en tenkt situasjon. Kanskje vil informanten tenke på andre kvaliteter/egenskaper når man har satt det inn i en situasjon.*

## Spørsmål gruppe 3:

**3) Hva kjennetegner biblioteksjefenes tanker omkring bibliotekets tilknytning til kommunens øvrige tjenestetilbud, målsettinger og planer, og til kommuneadministrasjonen generelt?**

*Spørsmål i gruppe 3 omhandler hvilket forhold biblioteksjefen har til kommunens overordnede planer, dvs lokal forankring.*

3.a Kjenner du til hvilke planer og strategier som er styringsdokumenter i kommunen?

*For å finne ut om biblioteksjefen faktisk gjør det. Dersom dette er helt ukjent for biblioteksjefen så faller spørsmål 3.b ut.*

3.b Hva er kommunens overordna mål – og på hvilken måte påvirker dette eventuelt bibliotekets planer / strategier?

*Med dette spørsmålet har vi ment å finne ut hvordan biblioteksjefen bruker kommunens styringsdokumenter til drift og utvikling. Om biblioteksjefen er bevisst sin mulighet til å bruke dette. Dette vil si noe om biblioteksjefen tar den makten som ligger der klar for å tas og brukes.*

3.c Hvilke andre ledere i kommunen samarbeider du med om tjenester til innbyggerne?

*Dette vil gi svar på hvilken lokal forankring biblioteksjefen har, hvilke muligheter biblioteksjefen har benyttet seg av for å få makt og påvirkning. Og om informanten er bevisst denne måten å jobbe på / påvirke på.*

3.d Hvilken status opplever du at biblioteket har blant andre ansatte i kommunen – og blant innbyggerne?

*Her vil vi kunne få vite noe om hvordan man selv tror man lykkes blant andre ansatte i kommunen – og i kommunen som sådan. Her vil vi kanskje kunne skille fra hverandre de som mener de selv har et ansvar (og som tar et ansvar) opp mot de som mener at politikere og toppledelse ikke bryr seg, men at innbyggerne i alle fall er fornøyde (ytre kontrollplassering, og kanskje mest bibliotekfaglig orientert).*

## Vedlegg 5 Informasjonsskriv til informantene

### FORESPØRSEL OM Å DELTA SOM INFORMANT I FORSKNINGSPROSJEKT

#### «Om makt og innflytelse i lederrollen i norske folkebibliotek»

##### *Bakgrunn og formål*

I forbindelse med vårt praksisbaserte masterstudium ved Høgskolen i Oslo og Akershus, Bibliotek – styring og ledelse, er vi nå i gang med selve masteroppgaven. Vi har valgt å skrive sammen. Studiet er ganske nytt, og ble etablert fordi man så behovet for et masterstudium med fokus på ledelse knyttet til bibliotek- og informasjonsfaget. Det har også vært flere diskusjoner i bibliotekmiljøet den siste tiden som har reist spørsmålet om lederkompetanse i bibliotek, ofte knyttet til de sakene hvor det er blitt ansatt biblioteksjefer uten bibliotekfaglig kompetanse.

Følgelig er vi opptatt av bibliotekarer som ledere, noe som også er utgangspunktet for masteroppgaven vår. Vi jobber selv midt i praksisfeltet – som biblioteksjefer.

Vår problemstilling er:

#### **I hvilken grad er biblioteksjefer bevisst den muligheten de som ledere har til å bruke makt og innflytelse for å sikre bibliotekets posisjon i en lokal kontekst?**

Som biblioteksjefer er vi faglig ansvarlige for tjenesten vi leverer, samtidig som vi må forholde oss til en lokal virkelighet, i kommuneadministrasjonen og lokalsamfunnet. Dette kan gi utfordringer, men også muligheter – et interessant spenningsfelt.

##### *Hva innebærer deltakelse i studien?*

Vi ønsker å dybdeintervjue et fåtall biblioteksjefer fra eget nettverk på østlandet/innlandet med minst 5 års ledererfaring som kan belyse denne problemstillingen. Det å kjenne til informantene man bruker, kan innebære både fordeler og ulemper, men vi har drøftet oss fram til at dette vil gi oss det beste og grundigste materialet til bruk i vår oppgave. Vi har behov for erfarne informanter med tydelige meninger og evne til å reflektere rundt egen situasjon, og håper du er positiv til å hjelpe oss!

Vi vil i så fall avtale et tidspunkt hvor vi besøker deg på din arbeidsplass for et intervju med varighet 1-2 timer. Spørsmålene vil være knyttet til dine egne tanker rundt og erfaringer i



jobben som biblioteksjef. Vi trenger lydopptak fra intervjuet for å kunne bearbeide informasjonen i etterkant på best mulig måte.

Du vil få anledning til å validere og kvalitetssikre meninger og holdninger vi har analysert oss fram til etter intervjuet.

### ***Hva skjer med informasjonen om deg?***

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. All informasjon vil bli anonymisert, slik at det ikke vil bli mulig å identifisere opplysningene i den ferdige publikasjonen. Vi kommer ikke til å oppgi navn, alder, kjønn eller bosted. Det er kun vi som studenter og veilederen vår som vil kjenne til denne informasjonen. Lydopptak, elektronisk kommunikasjon m.m kommer bare til å finnes på egne passordbeskyttede pc'er, nettbrett og annet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20. juni 2015, og opplysningene skal ikke lagres eller være tilgjengelig for annet bruk.

### ***Frivillig deltakelse***

Det er frivillig å la seg intervju, og du kan når som helst i intervjuprosessen trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vennlig hilsen

Anita Bunes  
[anibunes@online.no](mailto:anibunes@online.no)  
mobilnr. 99626337

Monica Skybakmoen  
[mskybakm@online.no](mailto:mskybakm@online.no)  
mobilnr. 41610878.