

Kandidatnr. 100

Folkebiblioteka og kommunereform

- utfordringer i eit leiingsperspektiv

Masteroppgåve 2015

Master i bibliotek – styring og ledelse

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

Forord

Masterstudiet i bibliotek – styring og ledelse har gitt meg mange utfordringar og mykje ny kunnskap om leiing. Det har gitt meg nye perspektiv og verktøy for vidare arbeid som leiar i folkebibliotek. Ikkje minst har eg blitt kjend med hyggelege medstudentar som har medverka til at det har blitt ei lærerik studietid.

Denne masteroppgåva har gitt meg mulegheit til å gå djupare inn i emna organisasjonsutvikling, endringsleiing og organisasjonskultur. Fokuset i oppgåva har vore på leiing i endringsprosessar, med utgangspunkt i ein tenkt framtidig situasjon.

Kommunereforma er i skrivande stund ikkje iverksett, dei fleste kommunane er framleis i utredningsfasen og ingenting er bestemt. Derfor handlar det om korleis biblioteksjefar tenker seg at ei framtidig samanslåing kan utarte seg i biblioteket og personalet, og kva utfordringar det kan bringe. Dataa som har blitt samla inn har gitt eit godt grunnlag for oppgåva og eg vil takke biblioteksjefane som tok seg tid til å bli intervjuva i ein travel kvardag, og som har delt sine tankar om kommunereform og bibliotek.

Eg rettar ein stor takk til rettleiar Grete Bergh for gode innspel og støtte under arbeidet med oppgåva. Det har vore til uvurderleg hjelp for arbeidet.

Mette

Samandrag

Folkebiblioteka står framfor store endringar etter at regjeringa i 2014 har vedtatt å gjennomføre ei kommunereform. Dette er ei kvalitativ undersøking om kunnskap om endringsleiing og endringsprosessar hos biblioteksjefar. Hovudmålet med undersøkinga er å finne ut kva utfordringar biblioteka står ovanfor ved ei kommunesamanslåing, med fokus på kva haldning biblioteksjefar har til kommunereforma, i kva grad dei er førebudde på kva leiarutfordringar dei kan møte i ein endringsprosess og kva rolle organisasjonskulturar kan spele i ein fusjonsprosess. Biblioteksjefane i undersøkinga er positive til kommunereforma. Dei er også førebudde på at det kan oppstå motstand mot endring i tilsettgruppa, som kan møtast og førebyggast med informasjon, involvering og dialog. Biblioteksjefane er til ein viss grad bevisste på kva rolle organisasjonskultur kan ha i ein fusjonsprosess, og meiner det kan vere mogleg at kulturar i avdelingane kan gjere det vanskeleg å få til ein god organisasjon i ein ny organisasjon.

Abstract

Public libraries are facing changes following the local government reform presented in 2014. This is a qualitative study of the level of knowledge library managers have on leading change. The study focuses on how the library managers welcome the local government reform, to which degree they are prepared for challenges due to structure changes and how to meet them, and what impact organizational culture has on reforming processes in an organization. Library managers are positive to the local government reform, they are prepared for employee challenges and their solution to those challenges are meeting the employees with information, involving them in the process and having an open dialogue. The library managers are to a certain extent aware of the role organizational culture can play in merging several libraries into one brand new organization, and that these cultures can make the change process harder.

Innholdsliste

Forord	3
Samandrag.....	4
Abstract	4
Innholdsliste	5
1. Innleiing	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Forskingsspørsmål.....	7
2. Teori.....	8
2.1 Tidlegare forskning.....	8
2.2 Bakgrunn for kommunereform	10
2.3 Leiingsutfordringar i organisasjonar i endring	13
2.4 Resultat frå bibliotek i Danmark.....	28
3 Metode.....	29
3.1 Forskingsdesign	30
3.2 Utvalskriterier	30
3.3 Utvalsstorleik.....	31
3.4 Intervju	31
3.5 Dataanalyse	32
4 Funn i undersøkinga	32
4.1 Informantane i undersøkinga	32
4.2 Kommunereform – nødvendig eller berre nok ei omorganisering?	33
4.3 Eit reformert bibliotek	36
4.5 Endringsprosessar og utfordringar	39
5 Drøfting.....	52
5.1 Kommunereforma og konsekvensar den får for folkebiblioteka	52
5.2 Leiarutfordringar under endringsprosessar	55
5.3 Organisasjonskulturens betydning for eit reformert bibliotek.....	61
6 Konklusjon.....	64
6.1 Oppsummering av funn	64
6.2 Vidare forskning.....	65
Litteraturliste	66
Vedlegg 1:	68
Semistrukturert intervju: intervjuguide	68
Vedlegg 2:	70
Analyse av data: kategoriinndeling.....	70

1. Innleiing

1.1 Bakgrunn

Folkebibliotek er eit kommunalt tilbod som brukarane set stor pris på, og som også er ei lovfesta teneste. Å vere biblioteksjef i desse folkekjære organisasjonane inneber ikkje berre å drifte det dagleg, men også å vere visjonær og sjå kva framtida kan bringe og finne mulege vegar biblioteket kan utvikle seg vidare. Regjeringa si tilslutning til å gjennomføre ei kommunereform dei neste åra har endra framtidsutsiktene dramatisk for folkebiblioteket. Ny kommunestruktur med større kommunar får konsekvensar for folkebiblioteka. Spørsmålet som dukkar opp er om biblioteka og biblioteksjefane er førebudde på denne endringsprosessen.

Folkebiblioteklova seier klart at alle kommunar skal ha eit folkebibliotek, og bibliotekstrukturen er i dag organisert ut frå korleis Noreg er inndelt i kommunar. Dei siste 20 åra har talet på bibliotek gått ned ettersom fleire og fleire filialar har blitt nedlagde, men det er og skal vere minimum eitt bibliotek per kommune. Kommunereforma vil få stor innverknad på organisering av folkebibliotek og ikkje minst på leiing av biblioteka. Ved ei kommunesamanslåing vil grunnlaget for organisering av biblioteknettendret endre seg. Ein ting er innsparingspotensiale ved å legge ned avdelingar. Eit anna perspektiv er at biblioteka må omorganisere einingane sine og minke talet på biblioteksjefar. Kravet til fagutdanna biblioteksjef vil falle bort så lenge det er meir enn fem tilsette ved biblioteket med bibliotekfagleg utdanning jf. *Forskrift om kvalifikasjonskrav i bibliotekene* (2013). Kva konsekvensar dette vil få for leiing av bibliotek er usikkert, og i artikkelen ”Nye sjefer og flere kolleger” i *Bibliotekaren* vert det gitt fleire mulege alternativ (Bergan, 2014). Eit av dei er at ei ny kommunereform kan gi ein betre struktur og eit større kollegium i mindre kommunar der det til dømes berre er ein tilsett i kvart bibliotek/kommune.

Kommunereforma har ikkje blitt like godt mottatt hos alle. Noreg har stor variasjon i geografi, og det er vanskeleg å få alle kommunar og regionar til å passe inn i ei felles form slik regjeringa no vil prøve på. Ikkje berre skal kommunane bli større, men det er også tenkt at dei skal få fleire oppgåver overført frå staten. Det har blitt stilt spørsmål ved kor rett denne utviklinga er for kommunane og innbyggjarane. Førebels er det ikkje mange kommunar som har blitt einige om å slå seg saman, og det er vanskeleg å sjå kva resultatet kan bli.

Med dette som eit framtidsbilde er det interessant å sjå til Danmark der dei har hatt ei liknande kommunereform, og kva konsekvensar den har gitt for dei danske folkebiblioteka. I Danmark har talet på bibliotek minska betrakteleg og bibliotekorganisasjonane har gjennomgått store strukturendringar. ABM-utvikling var tidleg ute med tanken om konsolidering av bibliotek i Bibliotekreform 2014, og lyste ut prosjektmidlar for utprøving av konsolideringstanken for folkebibliotek. Biblioteka i Sunnhordland, Narvik-regionen og Lenvik fekk tildelt midlar til utprøving av vertskommuneordning, med ulikt resultat. Av desse tre var det berre Lenvik som ville fortsette med ordninga. Sett i lys av dette er det interessant å sjå på potensielle utfordringar ei kommunereform vil ha for norske folkebibliotek i endringsprosessen.

Å tenke inn i framtida er viktig for å kunne drifte ein organisasjon best mogleg. For å ha god framdrift er det viktig legge gode planar og strategiar, og kunne sette seg mål som ein skal nå. I eit slik perspektiv er det interessant å sjå på korleis biblioteksjefar ser for seg prosessen med å slå saman fleire bibliotekeiningar, som eit resultat av kommunereforma vi no står ovanfor.

1.2 Problemstilling

Kva utfordringar vil bibliotekleinga stå ovanfor når det skal skapast ein ny bibliotekorganisasjon i kommunar som er slått saman som følge av ei kommunereform i Noreg? Korleis bør denne endringsprosessen leiast med tanke på dei utfordringane biblioteka kan møte?

1.3 Forskingsspørsmål

I Korleis ser biblioteksjefar på kommunereforma og konsekvensane den får for bibliotek?

II I kva grad er biblioteksjefar bevisst på eventuelle leiarutfordringar som kan komme når forskjellige bibliotekorganisasjonar skal slåast saman og korleis desse bør handterast?

III Kva rolle kan organisasjonskultur spele i ein fusjonsprosess?

Denne undersøkinga vil sjå nærmare på biblioteka i ein region i Noreg der det er naturleg å sjå på samanslåing ut frå dei føringane regjeringa har lagt for kommunereform. Regionen vil ikkje vere namngjeven for å sikre informantane anonymitet.

Vidare vert det i kapittel 2 gjort greie for teori som skal belyse funna i undersøkinga. Forskingsdesignen og metoden som er nytta i undersøkinga vert presentert i kapittel 3. Funna som er gjort vert presentert i kapittel 4 og drøfta i lys av teorien i kapittel 5, før det til slutt vert gjort ein konklusjon i kapittel 6.

2. Teori

2.1 Tidlegare forskning

Leining er eit vidt felt og leining av bibliotek har dei siste åra fått meir fokus i Noreg. Av tidlegare undersøkingar av leining i bibliotek finst det fleire større undersøkingar frå Danmark publisert av det danske Bibliotekarforbundet. Undersøkingane har blitt gjennomført i tidsrommet mellom 2001 og 2007, og gir eit grundig innblikk i danske bibliotekleiarars leiarutfordringar, leiarroller, jobbsituasjon og kompetanse med meir. Undersøkinga i 2007 tok også for seg fusjonsprosessen i danske bibliotek og korleis den vart oppfatta av leiarane med tanke på blant anna innflytelse og jobbtilfredsheit. Denne undersøkinga gir eit godt bilde av den endringa som har skjedd i Danmark etter gjennomføring av kommunereforma. Det er ikkje gjort mange nyare undersøkingar om leining i folkebibliotek i Noreg. I masteroppgåva *Å lede bibliotek* vert det undersøkt korleis det å drive administrativ leining i bibliotek påverkar biblioteksjefar si moglegheit til å drive strategiske leining (Nilsen, 2014). Dette er eit interessant tema om leining, men vil ikkje bli brukt som grunnlag for vidare arbeid i denne undersøkinga.

Det har vore gjennomført kommunereformer i Noreg tidlegare. Kommunestrukturen har variert og det høgaste talet var 747 kommunar i 1930. Etter det har kommunetalet blitt redusert betrakteleg fram til i dag. I 1995 vedtok Stortinget at kommunestrukturen skulle vere basert på frivillige samanslåingar, etter dette har kommunetalet minka med 7. I perioden frå 2001 til 2014 har det vore lagt opp til 14 prosessar med kommunesamanslåing, der berre 7 av dei resulterte i ny kommunestruktur. I rapporten *Kunnskap og erfaringer fra prosesser med kommunesammenslåing* er det oppsummert tre suksessfaktorar som må vere tilstade for å få til

ei vellykka samanslåing (Distriktssenteret, 2014). Desse faktorane er kunnskap om kva ein har og kva ein får, at lokalt leiarskap og initiativ er viktig for prosessen og til sist at prosessane er opne og inkluderande. I dei vellykka prosessane har initiativet til kommunesamanslåing vore lokalt, ein har avklart tidleg kvar kommunesenter og administrasjon skal vere plassert, og sist men ikkje minst er det blitt lagt opp til formidling, dialog og informasjonshandtering gjennom involveringsprosessar mot innbyggjarane. I dei prosessane som ikkje resulterte i kommunesamanslåing var initiativet nasjonalt og det var lite involvering av innbyggjarane. Slike erfaringar kan vere greitt å ta med seg vidare inn i nye samanslåingsprosessar.

Tidsskriftet *Bok og bibliotek* gjennomførte ein undersøking blant landets 19 fylkesbiblioteksjefar om kommunesamanslåing og konsekvensar for folkebiblioteka i kommunane (Øvrebø, 2015). Undersøkinga viser at fleirtalet av fylkesbiblioteksjefane meiner at større kommunar gir betre moglegheit for å oppfylle målsettingane med folkebiblioteket. Vidare trur eit fleirtal at det vert færre bibliotek og over halvparten trur at bibliotekbrukarane kjem til å ha lengre reiseveg til biblioteket om ti år enn det dei har i dag. I artikkelen som presenterer undersøkinga vert det presentert forskjellige syn på kva som vert viktig for folkebiblioteka framover. Å vere aktiv i forprosessen kan vere viktig. Biblioteksjef i Andebu, Jørgen Hovde, seier blant anna at "Ved å gå i dialog tidlig kan man forberede seg og hindre at prosessen blir dominert helt av de som ikke kan bibliotek" (s. 12, 2015). Andebu er ein av kommunane som allereie har sendt inn søknad om kommunesamanslåing saman med Stokke og Sandefjord, og biblioteksjefen har erfaring frå denne prosessen. Målet må vere å bli meir i eit samanslått bibliotek enn det summen av dei tidlegare biblioteka var, at det vert eit styrka tilbod etter samanslåinga. Av rasjonaliseringsgevinstar ved ei samanslåing ser fylkesbiblioteksjefane på kompetansehevande tiltak som noko av det viktigaste. Og sist men ikkje minst er fleirtalet einige i at biblioteket er den naturlege møtestaden for nærdemokratiske ordningar, ikkje berre som møteplass mellom innbyggjarar og politikarar, men også som ein stad der ein har mulegheit til å lese seg opp på tema og saksområder for slik å ha kunnskap til å vere ein akti deltakar i samfunnet. I det heile viser artikkelen at det er mange positive gevinstar ved å slå seg saman til større einingar i bibliotekverda, med gode dømer frå biblioteksamarbeid i Midt-Troms. Hovudpoenget til Mariann Schjeide i artikkelen, leiar i Norsk bibliotekforening, er at bibliotekfolk må tidleg på bana og fortelje om viktigheita ved å ha bibliotek i nærsamfunnet. Det er viktig at bibliotek også er ein del av planane når

lokalpolitikarane samlar seg for å sjå på mulegheitene ved ei kommunesamanslåing. Artikkelen i *Bok og bibliotek* dannar ei fin ramme for denne undersøkinga.

2.2 Bakgrunn for kommunereform

2.2.1 Dagens situasjon og reformbehov

Hausten 2014 inviterte Noregs regjering landets kommunar til å starte prosessen med å effektivisere kommunestrukturen gjennom ei storstilt kommunesamanslåing. Dette har blitt lansert av fleire regjeringar tidlegare, men har frå 1995 vore ein frivillig reform for dei enkelte kommunane. Denne gongen har regjeringa lagt opp til eit tett løp, der det først er lagt opp til sjølvstendige prosessar som skal vere ferdige innan utløpet av 2016. Om det ikkje vert gjennomført kommunesamanslåingar frivillig, har regjeringa gitt tydeleg signal om at kommunar kan tvingast til å bli slått saman.

Som grunngeving for at talet på kommunar skal ned står det i dokumentet *Kommunereform* at regjeringa vil spreie makt og avgrense den statlege detaljstyringa dei meiner eksisterer i dag. Gjennom kommunereforma vil dei bygge samfunnet nedanfrå ved å gi handlingsrom til enkeltmenneske, familiar, lokalsamfunn og bedrifter. ”Kommunereformen er en reform for styrket lokaldemokrati, bedret tjenestetilbud og mer rettsriktig og effektiv forvaltning. En hensiktsmessig kommuneinndeling er avgjørende for å sikre og videreutvikle fremtidige velferdstjenester og en god og helhetlig lokal samfunnsutvikling”. (Prop. 95 S 2013-14, s. 23). Regjeringa vil altså forenkle, fornye og forbetre styringa av og i kommunane ved å gjere kommunane større og færre. Det vert lagt til rette for lokal forankring og breitt politisk samarbeid om reforma gjennom at lokalsamfunna sjølve skal gå saman og finne ut korleis ein best skal dele inn kommunane.

Per 1.1.2014 er det heile 428 kommunar i Noreg. Over halvparten av desse har under 5000 innbyggjarar. Dette er ifølgje regjeringa eit for lågt innbyggjartal for ein kommune. Det gir eit dårleg grunnlag for korleis kommunane driv tenestane sine ettersom kommunane har fått fleire oppgåver og auka ansvar dei siste femti åra. Befolkningsutviklinga viser tendensar til sentralisering. Der kommunane før var inndelt som administrative einingar, er ein no ute etter funksjonell inndeling. Det er auka krav til kommunane når det gjeld kapasitet og kompetanse, og mykje interkommunalt samarbeid og statleg detaljstyring gir utfordringar for

lokaldemokratiet. Dette er grunnlaget for regjeringa si kommunereform, der dei har sett seg eit mål om å komme ned i ca 100 kommunar (Prop. 95 S 2013-14, s. 37).

2.2.2 Mål for reforma

Formålet fo kommunereforma er å legge til rette for at dagens kommunar kan slå seg saman til større og meir robuste kommunar. Gjennom samanslåingar får ein færre og større kommunar som skal

” (...) gi bedre kapasitet til å ivareta og videreutvikle lovpålagte oppgaver, gi bedre muligheter til å utvikle bærekraftige og gode lokalsamfunn, samt ivareta viktige frivillige oppgaver.

Generalistkommuneprinsippet er et utgangspunkt for reformen. Som et generelt prinsipp skal reformen legge et grunnlag for at alle kommuner skal løse sine lovpålagte oppgaver selv.

Kommunestrukturen skal legge til rette for en enhetlig og oversiktelig forvaltning.” (Prop. 95 S 2013-14, s. 29).

For å oppnå dette har regjeringa formulert fire mål for reforma:

1. Gode og likeverdige tenester til innbyggerane

Større kommunar vil gi større fagmiljø og dermed også meir stabile arbeidsmiljø. Det vil føre til ei breidde i kompetansen og kvalitetsutvikling i dei kommunale tenestene.

2. Heilskapleg og samordna samfunnsutvikling

Større kommunar vil sikre ei berekraftig samlingsutvikling både regionalt og lokalt, og vil vere betre i stand til å løyse nasjonale utfordringar.

3. Berekraftige og økonomisk robuste kommunar

Større kommunar vil ha større budsjett enn dagens, og vil vere eit godt grunnlag for å gi innbyggerane gode velferdstenester med ein effektiv ressursbruk. Større kommunar vil også ha ein meir variert samansetnad både når det gjeld befolkning og næringar.

4. Styrka lokaldemokrati

Større kommunar vil legge eit godt grunnlag for å kunne overføre fleire oppgåver frå fylkeskommunane, fylkesmannen og staten og med dette styrke kommunane som lokaldemokratisk organ og gi auka lokalt sjølvstyre.

Med desse fire punkta som mål skal kommunane drivast meir effektivt og få meir sjølvstyre enn dei tidlegare har hatt.

2.2.3 Kriterier

Ekspertutvalet har vurdert regjeringa si melding om kommunereform og har anbefalt ti kriterier mot kommunen og to mot staten som seier kva som skal til for at kommunane skal kunne ivareta sine roller og ha ei god oppgåveløysing. Kriteria vert anbefalt som grunnlag for å vurdere kommunane si oppgåveløysing i dag og i tillegg som eit grunnlag for å vurdere ein framtidig kommunestruktur. Dette er kriteria slik dei er lagt fram i *Kriterier for god kommunestruktur* (2014).

Kriteria retta mot kommunen:

1. Tilstrekkeleg kapasitet
2. Relevant kompetanse
3. Tilstrekkeleg distanse
4. Effektiv tenesteproduksjon
5. Økonomisk soliditet
6. Valfriheit
7. Funksjonelle samfunnsutviklingsområder
8. Høg politisk deltaking
9. Lokal politisk styring
10. Lokal identitet

Kriterier retta mot staten:

1. Brei oppgåveportefølje
2. Statleg rammestyring

2.2.4 Ideell kommunestorleik (ekspertutvalets anbefalingar)

Ekspertutvalet har utarbeida 3 modellar for kor store kommunane bør vere i høve til oppgåveløysing og innbyggartal. Modell 1 fokuserer på generalistprinsippet og at alle kommunar skal ha same oppgåveportefølje. Det er tilrådd at dei bør ha ein minstestorleik på mellom 15000-20000 innbyggjarar. Dette vil gi betre samsvar mellom kommunegrenser og funksjonelle samfunnsutviklingsområder. Eit unntak til dette er viss avstanden til kommunesenteret vert for lang, i desse tilfella vil det vere meir praktisk med ei geografisk inndeling som medfører eit lågare innbyggjartal. Spesielt i Finnmark vil dette vere ei reell problemstilling. Modell 2 gir moglegheita til å ha eit vesentleg høgare innbyggjartal enn i modell 1. Desse kommunane vil ha ei større oppgåveportefølje og kunne ta over enkelte oppgåver på fylkeskommune- og statsnivå. Modell 3 gjeld storkommunar med Oslo-status.

Det vil seie at dei er store nok til å ha alle fylkeskommunale oppgåver, men at dei ikkje har status som fylkeskommune. (Kriterier for god kommunestruktur, 2014).

2.3 Leiingsutfordringar i organisasjonar i endring

Organisasjonar og bedrifter i dagens samfunn er stadig utsette for endringar og må tilpasse seg eit stadig skiftande samfunn og marknad. Derfor er endringsleiing eit svært viktig område innanfor leiingsteori. Vi er så ofte nøydde til å gjere endringar i vår kvardag at vi kanskje ikkje tenker på et det ligg mange mekanismar i ein endringsprosess for å i det heile tatt få til å gjennomføre endringar og ikkje minst for at det skal bli eit godt resultat. Men kva er ei endring?

”Endring er noko som har skjedd når ein organisasjon er forskjellig på to ulike tidspunkt” (Jacobsen, 1998). Ei planlagt endring føreset eit aktørperspektiv, aktørane må ha ein intensjon, ei målsetting for kva dei vil endre og kvifor dei ønsker denne endringa. Endringsønsket er ofte basert på ei analyse av dagens situasjon. Endringane må kunne implementerast gjennom ulike teknikkar. For at ei planlagt endring skal ha funne stad, må det vere samsvar mellom intensjonane for endringa og dei faktiske resultat som er oppnådd gjennom endringa. (Jacobsen, 1998)

2.3.1 Fusjonar

Elsa Solstad skriv i artikkelen *Fusjoner i offentlig sektor* (2009) at fusjonar i offentlig sektor har eit formålsrasjonelt perspektiv. Fusjonar kan sjåast som eit ledd i at New Public Management (NPM) har blitt ein del av måten å styre offentlig sektor og er ein styringsideologi der bedriftsøkonomiske mål og verdiar vert tydelegare. Fusjonering i offentlig sektor kan, som i privat sektor, vere ein metode for å oppnå økonomiske gevinstar ved effektivisering av drift. Målet med reformer i det offentlege er å skape ein meir hensiktsmessig og effektiv sektor.

Solstad seier at NPM kan sjåast som ein kritikk av styringsideologien i offentlig sektor, med utgangspunkt i at ”offentlig sektor er for stor, for lite effektiv, for regelbundet og for lite fleksibel, med for svak ledelse og med liten brukerorientering”. Vidare seier Solstad i artikkelen at fusjonar i offentlig sektor kan vere ein måte å finne fram til ein legitim struktur på. Organisering av kommunar i Noreg har lenge vore ein del av debatten, men har av

tidlegare regjeringar blitt framstilt som noko lokalsamfunnet frivillig skal finne ut av. Solberg-regjeringa har sett klare mål om at dei kommunane som ikkje fusjonerer av fri vilje vil bli slått saman i ein vidare prosess. Dette er eit sterkt signal om at kommunestrukturen skal effektiviserast. Fusjonering av kommunar betyr at folkebibliotek også må fusjonerast. Den kommunale biblioteksektoren har vore prega av interkommunale samarbeid og av endringsvilligheit. Med eit slikt utgangspunkt vil det sannsynlegvis vere ein lettare prosess å gjennomføre fusjonar her enn i andre kommunale sektorar. Likevel er det truleg at det vil det innebære nokre utfordringar, spesielt med tanke på leiing.

Solstad skriv at fusjonar er ”kompliserte prosesser som ofte møter motstand internt i organisasjonen”. Dette gir store utfordringar som den som skal leie denne prosessen. Fusjonering kan vere vanskeleg fordi det ikkje berre har positive verknader. Fusjonering kan innebære negative synergieffektar som auka byråkratisering grunna omfattande prosessar rundt avgjerder utan at stordriftsfordelane vert realiserte. Kostnadane ved endringane vert høgare enn forventa. Vidare seier Solstad at fusjonar kan mislykkast om ein ikkje har god nok vektlegging av menneskelege faktorar og kulturkollisjonar. Manglar ein fokus på dette, vert motstanden mot endringane større, det skapar usikkerheit og ein stressa arbeidssituasjon.

Offentlege organisasjonar kan definerast som profesjonelle organisasjonar (Mintzberg, attgjeve etter Solstad, 2009). Profesjonelle organisasjonar vert kjenneteikna ved at ”det er de tilsattes profesjonelle og yrkesmessige kunnskaper som utgjør virksomhetens kjerne”. I slike organisasjonar vert administrasjonen ofte sett som som ein motstandar eller som ein ekstern del av organisasjonen. Det finst altså to hierarki, eit for administrasjonen og eit for dei profesjonelle aktørane. Her er det vanskeleg å implementere endringar ovanfrå og ned. Profesjonane fokuserar på eigne oppgåver og kjempar for eigne interesser, og kan miste eit heilskapleg syn på organisasjonen. I slike organisasjonar, seier Solstad, kan det lett oppstå målkonfliktar ettersom mål sem er fastsett kan oppfattast ulikt eller administrative mål ikkje kan foreinast med dei profesjonelle måla. Manglande samarbeid mellom administrasjon og profesjonar kan skape utfordringar når det kjem til leiing.

Folkebibliotek er ein sterk profesjonsorganisasjon, med klare mål og oppgåver. For at kommunesamanslåingar og bibliotekfusjonering skal bli ein vellykka operasjon, så er det viktig at endringane vert gjennomførte ved sterk leiing av organisasjonen, og at dei tilsette deltek i endringsprosessen. I tillegg må ein jobbe med dei menneskelege ressursane som

endringane omfattar og ein må vere observant på at det mest sannsynleg eksisterar ulike organisasjonskulturar i dei einingane som skal fusjonerast. Endringar bør dermed skje i organisasjonen og ikkje ovanfrå og ned, ifølgje Solstad.

2.3.2 Motstand i organisasjonar

I artikkelen *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon* (1998) tek Dag Ingvar Jacobsen for seg 10 typar motstand ein kan møte i organisasjonar som er i endringsprosessar. Endringsprosessar som er planlagde er ein leiars mulegheit til å gjennomføre planlagde endringar. Jacobsen seier vidare at ei planlagt endring føreset at det for det første finst eit aktørperspektiv, det vil seie ein intensjon eller ei målsetting som seier noko om kva ein vil endre og kva ein vil oppnå med den endringa ein set i gang. For det andre må ein anta at endringane er basert på ein analyse av dagens situasjon, at endringa som vert sett i gang er ei løysing på eit problem (Miles og Snow, attgjeve etter Jacobsen, 1998). Til sist må ein anta at endringa kan implementerast med hjelp av teknikkar som til dømes samarbeid, manipulasjon eller rå makt (Dunphy og Stace, attgjeve etter Jacobsen, 1998).

For at ei planlagt endring skal ha funne stad, skal det vere samanheng mellom intensjonar og det faktiske resultatet ein oppnår gjennom endringane. Om det finst eit misforhold mellom intensjon og resultat, så har ein ikkje oppnådd det som var opphavleg meint skulle vere resultatet av ei endring som er sett i dag. Ein av mulege faktorar som kan skape misforhold er motstand mot forandring.

”Motstand mot forandring innebærer at noen - her ledelsen - agerer, dvs. planlegger og gjennomfører endring, og noen reagerer, dvs. tilpasser seg (eller ikke) til endringsforslagene. Motstand mot forandring oppstår når reaksjonene er slik at man forsøker å hindre at en endring blir gjennomført. Motstanden kan være rettet mot et ønske om å opprettholde dagens ordning, men kan også innebære at man ønsker en annen endring enn den ledelsen ønsker.”
(Jacobsen, 1998)

Vidare seier Jacobsen at både endring og motstand mot endring er permanente trekk ved organisasjonar. Motstand mot endring kan vere eit problem, men kan også vere noko positivt. Motstanden kan bety at menneske identifiserer seg med organisasjonen, at enkelte bryr seg om det som vert gjort og derfor kan endring bli ein meir interaktiv læringsprosess om ein

famnar om motstanden på den rette måten. Di meir motstand, di meir dialog om endringa får ein i organisasjonen, og di større mulegheit for læring får ein. Forsøk på å innføre motstandsavgrensing kan oppfattast som dialogavgrensing (Gustavsen, attgjeve etter Jacobsen, 1998).

Endringar får ulike konsekvensar for ulike interessentar; det som kan vere bra for organisasjonen kan på den andre sida føre til at individ eller grupper får det verre. Det faktum at ein aldri veit om ei endring er bra eller ikkje før ein ser resultatet av den, skaper usikkerheit. Jacobsen understrekar at motstand er utslag av rasjonell kalkulasjon og godt gjennomtenkt. Den er ikkje basert på frykt, angst og kjensler.

Jacobsen nemner 10 grunnar til motstand:

1. Frykt for det ukjende
2. Brot på psykologisk kontrakt
3. Tap av identitet
4. Den symbolske orden vert endra
5. Maktforhold vert endra
6. Krav om nye investeringar
7. Omorganisering krev dobbeltarbeid (i en periode)
8. Sosiale miljø vert endra
9. Utsikter til personleg tap
10. Eksterne grupper sine krav til stabilitet

Når det vert planlagt endringar på arbeidsplassen og det ikkje er kjent kva konsekvensar det får for kvar enkelt er det lett å oppleve frykt for det ukjende. Når det oppstår usikkerheit rundt kva konsekvensanse av ein endringsprosess blir, så opplever mange stress og uro (Nadler, attgjeve etter Jacobsen, 1998). Dette kan føre til blant anna vanskar med å oppfatte informasjon, motstand mot endring og i ekstreme tilfelle irrasjonell og sjølvdestruktiv oppførsel.

Motstand kan også oppstå fordi ein opplever endring i organisasjonen som eit brot på ei psykologisk kontrakt. Ei psykologisk kontrakt er ”uformelle forventningar mellom organisasjon og individ” (Jacobsen, 1998). Ei psykologisk kontrakt er eit resultat av læring

og ei oversikt over kva den tilsette meiner har fungert godt tidlegare. Jacobsen meiner at det er vanleg å reagere med motstand når slik personleg erfaring plutsleg skal endrast.

Ved endring kan mange tilsette oppleve ei kjensle av identitetstap. Dei har eit sterkt tilhøyre til organisasjonen dei jobbar i, og identifiserer seg med dei eksisterande måla organisasjonen har. Når både identitetskjenninga og organisasjonskulturen er sterk, vil alle endringar opplevast som eksistensielle kriser for den enkelte. På grunnlag av dette vil det vere naturleg at det vert ytt motstand mot endring, ettersom endring vil opplevast personleg.

Jacobsen skriv i artikkelen at ”noen av de viktigste symboler i en organisasjon er hvordan fysisk plass fordeles blant organisasjonens medlemmer” (Gagliardi; Pfeffer; Stinchcombe, attgjeve etter Jacobsen, 1998). Det å måtte forlate eit kjent fysisk område kan vere opprivande for enkelte, og ikkje minst posisjonstruande. Fysisk plassering i ein organisasjonen kan vere eit symbol på kor viktig ein vert sett på å vere for organisasjonen. Når ein endringsprosess vert sett i gang og det inneber at tilsette må flytte på seg, vil eit slik fysisk posisjonssymbol stå i fare. Motstand mot endring blir det same som å forsvare den posisjonen ein har oppnådd gjennom den tida ein har vore tilsett i organisasjonen.

Motstand mot endring kan også oppstå når maktforhold i organisasjonen vert endra. Motstanden vert eit resultat av ein ikkje ønskjer å miste sin innflytelsen i organisasjonen. Innflytelse kan handle om kontroll over materielle ressursar, tilgang til sentral informasjon eller arbeidsoppgåver som vert sett på som å vere viktige for organisasjonen. Endringar i desse forholda kan skape motstand, fordi dei ”gir den enkelte handlingsrom, frihet og mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjonen” (Jacobsen, 1998).

Om organisasjonsendringane også inneber krav om nyinvesteringar kan dette vere urovekkande for enkelte i organisasjonen. Endring i utstyr vil kreve at tilsette må tileigne seg ny kunnskap, og eventuelt avlære gammal kunnskap. Om det også vert forsøkt å endre på ein organisasjons behov for ein viss profesjon, vil det vere ein trussel mot profesjonsorganisasjonens interesser.

Ei utfordring for tilsette i ein organisasjon under endring er at konsekvensane av ei omorganisering krev dobbeltarbeid i den perioden ein brukar på å legge om frå gammal til ny drift. Det betyr at tilsette får ekstra arbeidsbelastning der dei både må drive dagleg drift i

tillegg til at dei skal tileigne seg nye måtar å jobbe på. I ein samanslåingsprosess vil dette innebære at ein må halde biblioteka opne, samtidig som ein skal vere med på å utvikle den nye organisasjonen. Dette tar tid, og vil ikkje vere overstått frå ein dag til ein annan. Jacobsen seier at mykje av organisasjonsutviklingslitteraturen derfor ”påpeker at en av forutsetningene for å lykkes med en planlagt endringsprosess, er at det settes av ekstra ressurser til selve transisjonsfasen. Men dette er ikke alltid like lett å få til” (1998). Det betyr at det eigentleg må settast inn ekstra ressursar ved omorganiseringar for at endringane skal lykkast. Det er ikkje lett å sjå for seg når målet med samanslåing er å effektivisere drifta og spare inn på utgiftene.

Ein arbeidsstad er også eit sosialt miljø for dei tilsette. Trivsel på jobben er viktig for mange. Jacobsen seier at ein organisasjon er eit sosialt system der ”mennesker treffes og utveksler følelser, meninger, vennskap og fiendskap” (Bolman og Deal, attgjeve etter Jacobsen, 1998). Dei tilsette på ein arbeidsplass har ofte same bakgrunn og arbeider med det same, noko som medfører at dei har det same språket og ei felles forståingsramme, og fører ofte til tilhøyrse til organisasjonseininga. Ved omorganisering kan de vere fare for å miste denne sosiale fellesskapen vere stor. Ein må kanskje flytte på seg, eller jobbe med menneske ein ikkje kjenner. ”Oppbrudd av tette sosiale bånd vil høyst sannsynlig bli møtt med motstand, spesielt hvis det betyr at man må forlate de man liker, og begynne å jobbe med de man ikke liker” (Jacobsen, 1998).

Tilsetting i ein organisasjon kan sjåast på som ei kontrakt mellom arbeidstakar og organisasjon (Barnard; March og Simno, attgjeve etter Jacobsen, 1998). Enkelt sagt handlar det om yting og motyting, der arbeidstakar gir frå seg noko sjølvbestemmelse og myndigheit mot ei motyting, i form av pengar og ofte også status. Ei organisasjonsendring kan føre til endre forholdet mellom yting og motyting, og medføre personlege tap for dei tilsette. Det kan enten vere lønn, stilling eller avansemoglegheiter som vert tatt frå den enkelte gjennom omorganiseringa. Ei samanslåing kan føre til færre leiarstillingar, og ei oppsplitting kan føre til fleire. Den første situasjonen har større sjanse for å møte motstand i organisasjonen. Med utsikter til færre leiarstillingar så vil mulegheitene for å avansere internt i organisasjonen bli mindre. I tillegg betyr færre leiarstillingar at nokon må gi frå seg leiarposisjonane. Situasjonar der dei tilsette står i fare for å miste jobben er ifølgje Jacobsen den mest openberre årsaken til motstand mot endring (1998). Slike situasjonar kan få dramatiske uttrykk i form av ulike aksjonar dei tilsette set i gang.

Til slutt har vi att eksterne grupper sine krav til stabilitet. Som kunde, klient eller bibliotekbrukar har ein forventningar til service og tenestyting. Ein vil gjerne at ein får det same tilbodet som ein alltid har gjort, og endringar kan føre til at enkelte vert misnøgde. Dette er vanskeleg å unngå ved større omorganiseringar, spesielt med tanke på det som vart tidlegare nemnt at organisasjonen i ein overgangsperiode må jobbe dobbelt med både dagleg drift og interne endringar. Dette kan føre til at tenestene midlertidig ikkje har same kvalitet som tidlegare og ein kan oppleve motstand frå brukargruppa som ikkje får den behandlinga dei er vane med (Jacobsen, 1998).

Trass i desse 10 grunnane for motstand mot endring, så er det likevel muleg å gjennomføre organisasjonsendringar. Det vil som oftast finnast krefter som er positive til endring og som opplever at endringane har positive utfall som kjem dei til gode. Viss dei positive kreftene er sterkare enn motstandskreftene vil det vere muleg å gjennomføre endringar utan at motreaksjonar vil kunne hindre gjennomføring. Det som også har innflytelse på motstand er korleis endringsprosessen vert lagt opp. Brei deltaking frå medlemmane i organisasjonen og god informasjonsflyt kan vere eit middel for å minske motstand mot endring (Jacobsen, 1998).

2.3.3 Endringsleiing

Å gjennomføre endringar med suksess krev god leiing. Det er viktig å vite kva ein gjer og kvifor ein gjer det, for å få gjennomført dei endringane som er nødvendige på best mogleg vis. Endringsleiing er viktig i dagens samfunn, ettersom det stadig skjer endringar som har innverknad på både økonomi og organisasjonsstruktur.

2.3.3.1 Kotters 8-steps-prosess

John P. Kotter, professor i leiing ved Harvard Business School, er forfattern av *Leading Change* og står bak utviklinga av 8-stepsprosessen for å leie endring. Han seier at i endringssituasjonar er det viktig å skilje mellom management (administrasjon) og leiing. Der administrasjon fokuserer på dagleg drift og å organisere arbeidet best mogleg ut frå dagens situasjon, vil leiing seie at ein løftar blikket og ser framover, lagar visjonar for organisasjonen og stakar ut vegen vidare framover. Leiing inneber derfor evna til å føresjå eit eventuelt behov for endring og stake ut organisasjonens kurs for framtida (Kotter, 2012). Ein dyktig leiar vil altså kunne sjå behovet for endring, og sette i gang dei nødvendige verkemidla. Kotter meiner at det å gjennomføre ei endring er ein åtte-steps prosess beståande av:

1. Etablere ei kjensle av nødvendigkeit
2. Oppretting av ein rettleiande koalisjon
3. Utvikle ein visjon og ein strategi
4. Kommunisere endringsvisjonen
5. Gjere dei tilsette handlekraftige
6. Planlegge og utforme delresultat
7. Konsolidering av resultat og produksjon av nye endringar
8. Forankring av nye prosessar i organisasjonskulturen

Kotter meiner det er viktig at ein følgjer desse stega kronologisk, og at ingen steg i denne prosessen vert utelatne. Viss det skjer, vil ikkje prosessen bli vellykka. Utgangspunktet for ei endring er at det må skje noko som gjer at det opplevast som nødvendig å utføre ei endring i organisasjonen, og Kotter kallar ein slik situasjon for ei krise. I det private næringsliv vil ei krise vere marknadsstyrt og endringar vil vere nødvendige for å vere konkurransedyktige. I det offentlege er endringar ofte generert av styringsmaktene eller samfunnsendringar som verkar inn på korleis tenestetilbodet vert organisert. Organisasjonens omverd må utforskast og ut frå dette må ein identifisere kriser, potensielle kriser eller muligheiter og diskutere desse.

Vidare meiner Kotter at det må opprettast ein koalisjon, eit team, som skal ha ein rettleiande funksjon og vere samansett slik at det har kompetanse til å stake ut rett kurs for endringsprosessen organisasjonen står framfor. Det er viktig at eit slikt team har nok myndigheit til å leie ein endringsprosess og at teamet jobbar godt saman.

Dette teamet skal utvikle ein visjon og ein strategi for det vidare endringsarbeidet. Dette er steg 3 i prosessen. Å ha ein visjon i ein endringsprosess er viktig for at alle som arbeider med å få til endringane skal jobbe mot det same målet. Utan ein visjon og ein plan om korleis ein skal komme seg til ein ønska framtidssituasjon, er det vanskeleg å få til ein vellukka endringsprosess. Difor er det viktig å ha ein godt utforma strategi som viser kva som må gjerast for å oppnå visjonen som er bestemt.

Det fjerde steget blir å kommunisere denne visjonen til alle medarbeidarane i organisasjonen. I den samanhengen er det viktig å bruke alle mulege verkemidlar og kvar einaste sjanse til å kommunisere visjonen til dei tilsette. Di større organisasjonen, di viktigare er det å sørge for

at visjonen er kommunisert til alle nivå i organisasjonen. For å få alle med på laget er det nødvendig at alle medarbeidarar forstår kvifor endringar er nødvendig og korleis ein må gå fram for å nå målet om endring. Her er det viktig at teamet som skal leie endringa er seg bevisst at dei er rollemodellar for korleis det er venta at dei tilsette skal handtere endringar og jobbe mot å nå visjonen.

Det femte steget går ut på å gjere dei tilsette handlekraftige, i form av at dei har føresetnadane som skal til for å utrette endringsfokusert arbeid. I denne delen av prosessen er det viktig å fjerne hindringar som står i vegen for endring. System og strukturar i organisasjonen som underminerar visjonen må endrast. Dei tilsette må oppmuntrast til å ta sjansar og tenke utradisjonelt, både når det gjeld idear, aktivitetar og handlingar.

Når ein er komen til steg seks i prosessen er det viktig å ha planlagt delresultat. For å oppretthalde endringsviljen er det viktig at dei tilsette opplever nyttige resultat på veg mot det endelege målet. Dette er viktig for at ein skal sjå at dei handlingane ein gjer gir gevinst og resultat som er viktige i det vidare arbeidet. Når ein ser at endringane ein utfører gir resultat, gir dette oppmuntring til å jobbe vidare mot det endelege målet. Delresultata må anerkjennast og synleggjerast for resten av organisasjonen.

I steg sju er det avgjerande at delresultata som er oppnådde medverkar til å endre system og strukturar, slik at dei kan konsoliderast i organisasjonen og gjere den klar for vidare endring mot det endelege målet. Her meiner Kotter det er viktig å ha mulegheit til å tilsette, fremme eller utvikle menneske som kan implementere endringsvisjonen i organisasjonen. På dette stadiet er det viktig å blåse liv i endringsprosessen ved å tilføre nye prosjekt, tema og verkemiddel. Dette er ikkje alltid mogleg i offentlege organisasjonar.

Det siste og åttande steget går ut på å forankre endringane og dei nye prosessane i organisasjonskulturen. Dette steget er avgjerande for om alt endringsarbeidet skal vere vellukka. Organisasjonskulturen står ofte sterkt i organisasjonar, og Kotter presiserer at det er viktig at denne ikkje motarbeider endringane som er oppnådde (2012). I denne fasen er det essensielt å rette fokus mot kundebehov og produktivitet, betre leiing og meir effektiv administrering av organisasjonen. Samanhengane mellom ny åtferd i verksemda og suksessen ein har oppnådd må gjerast kjende. Ein må også tenke på vidare drift av organisasjonen,

spesielt med tanke på leiarutvikling og det å utvikle nye leiarar som kan følgje opp når gamle leiarar sluttar.

Kotters teori om endringsleiing er utarbeidd med det private næringsliv som eksempel, ikkje offentlege organisasjonar. Likevel har teorien relevans, fordi det er menneska som jobbar i organisasjonen som skal gjennomføre endringane og oppfører seg likt uansett kvar dei jobbar. Endringar skjer både i offentleg og private organisasjonar. Medan privat næringsliv må tilpasse seg marknadsstyrte forhold, må offentlege organisasjonar tilpasse seg styresmaktenes føreseger og reglar, i tillegg til samfunnsendringar som krev organisasjonsendringar for best å drive dei offentlege tenestene

2.3.4 Organisasjonskultur

I alle organisasjonar finst det ein kultur som alle tilsette rettar seg etter. Denne kulturen er rettesnor for arbeidet som vert gjort, korleis ein løyser oppgåver og korleis ein møter endringar i arbeidssituasjonen. Med organisasjonskultur meinast dei uformelle normer og verdiar som veks fram i ein organisasjon (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009 s. 52). Henning Bang gir ein definisjon i boka *Organisasjonskultur*: ”Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.” (2011 s. 23).

Organisasjonskultur er noko som tilsette vert sosialisert inn i. Philip Selznick skil mellom institusjon, som er dei uformelle normene og verdiane, og organisasjon, som representerer dei formelle normene og verdiane. ”Når en institusjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får den *institusjonelle trekk*, og man snakker om *institusjonaliserte organisasjoner*. Dette gjør en organisasjon mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav, men den får også nye og nødvendige kvaliteter, noe som gjør at den kan løse oppgaver bedre og utvikle et sterkere sosialt fellesskap” (Christensen et al., 2009, s. 52). Organisasjonskulturen er det som samlar og integrerer medlemmene i organisasjonen, det er ”en ”moralsk ramme” for hva som er passende atferd” (s. 54). Utvikling av uformelle normer og verdiar set betingelsar for ei høg grad av gjensidig tillit mellom medlemmane og felles verdiar i organisasjonen.

2.3.4.1 Organisasjonskulturens innhald

Organisasjonskultur består av to grunnleggande komponentar, desse er kulturinnhald og kultuttrykk. Kulturinnhaldet er dei verdiane, normene og verkelegheitsoppfatningane som finst i organisasjonen hos medlemmane. Kulturuttrykket er korleis desse verdiane, normene og verkelegheitsoppfatningane kjem til uttrykk i organisasjonen gjennom blant anna handlingsmønster, strukturar og symbol. Desse påverkar igjen kulturinnhaldet. ”Kulturens innhald manifesterer seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhald.” (Bang, 2011).

Kulturinnhald

Kulturinnhaldet sine kjerneelement er ifølgje Bang verdier, normer og verkelegheitsoppfatningar (2011). Saman definerer desse kulturen i organisasjonar og er med på å bestemme korleis tilsette i organisasjonar innordnar seg og utfører sitt daglege arbeid.

Verdiar

Verdi er det omgrepet som er mest brukt til å definere organisasjonskultur. Bang presenterer tre definisjonar på verdi. Den første er at ein verdi er ”en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand (Rokeach, attgjeve etter Bang, 2011, s 47). Den andre definisjonen seier at verdier er ”stabile mål , ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/eller gjennom handlingsmønstere” (Aadland, attgjeve etter Bang, 2011, s. 47). Den tredje definisjonen Bang presenterer er Geert Hofstede sin definisjon der han seier at verdier er ”generelle tendensar til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre” (attgjeve etter Bang, 2011, s. 47). Vidare seier Hofstede sin definisjon, ifølgje Bang, at verdier ein del av dei mentale program mennesket brukar for å orientere seg i omgjevnadene, og skil mellom tre nivå. Det universelle nivå er delt av alle menneske, det kollektive nivået vert delt av dei som tilhøyrer same gruppe eller kategori som ein sjølv gjer, og det tredje nivået er det individuelle nivået som ikkje delast med nokon fordi det er heilt unikt for kvart individ.

Vidare vert verdier delt inn i forfekta verdier og bruksverdier (Argyris og Schön, attgjeve etter Bang, 2011, s. 47). Dei forfekta verdiane er det som ein uttrykker er viktige for organisasjonens arbeid og som leiarar og medarbeidarar seier er det dei er bevisst i sitt arbeid. Dette er ofte dei verdiane ein finn i organisasjonens strategiar, målsettingar og visjonar.

Bruksverdiane er dei verdiane som faktisk underbygger handlingane som medlemmer i ein organisasjon utfører. Desse verdiane kan ein berre finne ut frå å studere korleis menneske handlar og kva tankar som ligg bakanfor handlingane. Dette er det ein kallar operative eller levde verdiar, og er ofte ikkje bevisst hos medlemmene i organisasjonen.

Verdiar har ofte også ein intensitetsgrad etter kor viktig verdien er for organisasjonen. I tillegg har dei retningskomponentar som viser dei tilsette kva type åtferd som vert forventa og som kan vli belønna og verdsett (Bang, 2011).

Normer

Ei norm er ein regel for korleis ein kan oppføre seg, og også her er finst det både normer som organisasjonens medlemmar er bevisst på og normer som dei ikkje er bevisst finst. Normer ligg bak forventningane om kva åtferd som er akseptabel eller ikkje i ein organisasjon eller ikkje, og er ofte knytt til verdiar. ”Normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke. Folk belønnes og oppmuntres til å følge normene, og kan bli utsatt for sanksjoner hvis de ikke følger dem” (Homans, attgjeve etter Bang, 2011, s. 51). Normer kan delast av alle i organisasjonen eller berre grupperingar av dei tilsette.

Verkelegheitsoppfatningar

Verkelegheitsoppfatningar er ”oppfatningar om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer” (Bang, 2011). Dei er fortolkingskart eller filter som medlemmane ser verkelegheita gjennom, og gir mening til handlingar, relasjonar, objekt eller utsegn som finn stad i organisasjonen. Samhandlinga mellom medlemmane er med på å utvikle desse kollektive verkelegheitsoppfatningane. Om dei er sanne eller ikkje er ikkje eit kriterium, det som er viktig er at medlemmane oppfattar dei som sanne.

I Henning Bangs definisjon på organisasjonskultur er det desse tre kjerneelementa som definerer organisasjonskultur.

Kulturuttrykk

I tillegg til kulturinnhald har ein organisasjonskultur uttrykk som er berarar av kulturinnhald. Desse både har innverknad på og vert innverka på av kulturinnhaldet, på grunn av dette

gjensidigheitsforholdet får dei ein kort gjennomgang her. Bang deler kulturuttrykka inn i fire kategoriar: åtferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk (2011). Åtferdsuttrykk viser seg gjennom handlingar og uttrykte følelsar hos dei tilsette i ulike situasjonar. Verbale uttrykk kan vere historier, myter og legender som vert fortalt i organisasjonen for å formidle kulturinnhaldet, saman med språk, sjargong og humor. Uttalte verdiar, normer og oppfatningar er også verbale uttrykk som er manifestasjonar av kulturinnhaldet. Materielle uttrykk omfattar objekt og ting som er viktige for organisasjonen og viser kulturinnhaldet. Det gjeld også fysisk struktur og arkitektur som kan spegle eller vere med på å opprettehalde kulturinnhaldet. Til sist kjem strukturelle uttrykk som omfattar ritual, prosedyrar og seremoniar, og rekrutterings-, belønning- og karrieresystem.

Kulturelt tema

Måten ein organiserer eit mønster av kulturuttrykk og kjerneelement på vert kalla kulturelle tema (Martin, attgjeve etter Bang, 2011). Eit kulturelt tema er ei gruppering av nokre verdiar, normer og verkelegheitsoppfatningar som kjem til uttrykk i handlingar, symbol og strukturar i organisasjonen.

2.3.4.2 Subkulturar

Ein tenker ofte at det er ein organisasjonskultur i kvar organisasjon. Det ville innebere at alle i organisasjonen ser har dei same verdiande, normene og verkelegheitsoppfatningane som grunnlag for si arbeidsutføring. I ein liten organisasjon kan dette vere tilfellet, men i ein større organisasjon vil det vere svært sannsynleg at det eksisterer subkulturar. Ein subkultur er ein delkultur eller ei undergruppe som eksisterer innanfor ein organisasjon (Bang, 2011). I ein organisasjon kan det finnast fleire subkulturar som eksisterer side om side og som står i ein eller annan relasjon til kvarandre. Dei kan verke støttande eller fremjande på kvarandre, vere i konflikt og dermed ha ein hemmande verknad på kvarandre, eller dei kan vere uavhengige og ikkje påverke kvarandre (Martin, attgjeve etter Bang, 2011, s. 30).

Subkulturar kan komme i konflikt med kvarandre, noko som betyr at to gruppers sett av normer, verdiar og verkelegheitsoppfatningar står i motsetnad til kvarandre slik at det hindrar ei eller begge gruppene i å nå sine mål (Bang, 2011). Det finst mange mulege konflikhtar, men her ser vi nærmare på organisasjonskulturar som er slått saman.

Fusjonar og samanslåingar fører ikkje alltid med seg dei resultata ein har forventa, som ofte er stordriftsfordelar og auka effektivitet. Bang nemner to faktorar som kan vere avgjerande for kor vellykka integrasjonsprosessen etter ei samanslåing blir. Den eine faktoren er kor kulturelt kompatible organisasjonane som fusjonerer er og den kulturelle dynamikken som fusjonen utløyser. Den andre faktoren er korleis integrasjonsprosessen vert handtert. Det vanlege er tre forskjellige typar utfall av ein samanslåingsprosess; sameksistens, assimilasjon og nyskaping (Cartwright & Cooper, attgjeve etter Bang, 2011, s. 36). Sameksistens går ut på at kulturane eksisterer side om side i ny organisasjon utan at dei endrar seg noko særleg. Ofte skjer dette når den dominerande parten er fornøgd med korleis kultur, system og forretningsaktivitetar i den nye organisasjonen fungerer. Assimilasjon går ut på at den eine kulturen vert assimilert (tilpassa) inn i den andre kultur, og overtar den dominerande organisasjonens system og kultur. Nyskaping skjer når det veks fram ein ny kultur med trekk frå både gamle kulturar og nye kulturelle trekk fordi begge partar i samanslåinga meiner dei har noko å hente hos kvarandre. Det har vist seg at assimilasjon er det vanlegaste utfallet av samanslåingsprosessar (Cartwright & Cooper, attgjeve av Bang, 2011, s. 37).

Integreringsprosessen er viktig for at samanslåinga skal bli vellykka. Det er nokre sentrale faktorar som er viktige i så måte. Den eine faktoren er kor raskt dei tilsette i dei samanslåtte organisasjonane klarar å skape ein ny organisasjonsidentitet og legge frå seg "vi-dei"-haldningane. Identiteten medlemmene har til den gamle organisasjonen må ha ein form for avslutning slik at dei kan begynne å identifisere seg med den nye organisasjonen (Schweiger, Ivancevich & Power, attgjeve etter Bang, 2011, s. 37). Ein annan faktor er i kva grad dei tilsette opplever at dei vert behandla rettferdig, ofte med tanke på stilling og lønn i den nye organisasjonen og korleis dei opplever å bli høyrte og tatt hensyn til i ny organisasjon (Cartwright & Cooper, attgjeve etter Bang, 2011, s.37). Den tredje faktoren er i kva grad kommunikasjonen i organisasjonen er open, og at det vert kommunisert med medlemmane før, under og etter samanslåinga har funne stad (Cartwright, attgjeve etter Bang, 2011, s. 37). Open og realistisk kommunikasjon kan minske motstand mot forandring i ein organisasjon og "gjør det lettere for medlemmene å tilegne seg nye måter å gjøre tingene på, redusere antall rykter og minsker utrygghet og opplevelse av stress hos de ansatte" (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin, attgjeve etter Bang, 2011, s. 38). Det er også funne at "klar og ærlig kommunikasjon øker også de ansattes tillit til ledelsens motiver og handlinger i sammenslåingsprosessen" (Cartwright, attgjeve etter Bang, 2011, s. 38).

2.3.4.3 Organisasjonskulturens funksjon

Ifølge Bang har organisasjonskulturen nokon funksjonar som gjer at den eksisterer relativt uendra over lengre tid i organisasjonar. Han har identifisert 12 ulike funksjonar som kulturen kan tene, som vist i denne oversikta:

<p>Kultur styrer atferd ved å gi modeller for handling</p> <ul style="list-style-type: none">• virker retningsgivende på atferd• gir kognitive kart og modeller for handling• virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd• angir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på <p>Kultur virker integrerende på medlemmene</p> <ul style="list-style-type: none">• virker identitetsskapende• virker sammensveisende på medlemmene• generer lojalitet ("commitment")• definerer organisasjonens grenser• skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold• virker stabiliserende over tid <p>Kultur virker angstreduserende</p> <ul style="list-style-type: none">• Dette skjer som følge av de 11 foregående funksjoner, ved at organisasjonen derigjennom får en struktur som virker som et forsvar mot medlemmenes angst.

Figur 1: Organisasjonskulturens ulike funksjoner (Bang, 2011)

Organisasjonskulturen er med på å styre atferd, integrere medlemmene og verke angstreduserande for medlemmar (Bang, 2011). Å ha modellar for korleis ein skal handle i ulike situasjonar gir ein form for trygghet i organisasjonen. Bang seier det slik:

”(...) organisasjonskultur er det kartet vi har lært som medlem av organisasjonen, og som vi bruker for å orientere oss i forhold til våre omgivelser, terrenget. Dette kognitive kartet er en nødvendighet for at vi skal kunne fungere sammen i organisasjonen, fordi vi i hverdagen står overfor en virkelighet som er så mangetydig og kompleks at vi er nødt til å foreta et visst organiserende utvalg av data. Kulturen, representert ved vårt kognitive kart, er retningsviser i denne prosessen, og gjør det mulig for oss å forholde oss til omverdenens kompleksitet.” (2011)

Dette betyr at i kvar organisasjon finst det ein kultur som er retningsgivande på korleis ein handterer forskjellige situasjonar, enten det er interne arbeidsoppgåver og prosessar eller tilpassing til hendingar som skjer utanfor organisasjonen. Når ein organisasjon då opplever

store endringar, vil organisasjonskulturen bestemme korleis dei tilsette reagerer og handterer situasjonen. Dette gjeld både når endringane er internt bestemt eller verker inn på organisasjonen utanfrå.

Organisasjonskulturen kan også vere eit integrerande virkemiddel i organisasjonen. Den gir medlemmane identitet og eit fellesskap som gjer at dei kan kommunisere, forstå og samarbeide med kvarandre. ”I tillegg genererer kulturen lojalitet og engasjement (”commitment”) i organisasjonen, og den er med på å gi organisasjonen stabilitet og kontinuitet over tid.” (Bang, 2011).

Når ein organisasjon har klare modellar for handling og ein sterk identitet og fellesskap vil dette virke beroligande på medlemmane når det oppstår situasjonar som skapar usikkerheit, tvetydigheit og for mykje informasjon som dei ikkje greier å handtere (Schein, attgjeve etter Bang, 2011, s. 101). Ein endringsprosess vil nettopp vere ein slik situasjon som skapar usikkerheit og er vanskeleg å sjå utfallet av. Organisasjonskulturen vil då vere ein vegvisar for korleis medlemmane skal handtere endringane dei vert påført. Måten ein reagerer og handterer endringar vil variere frå organisasjon til organisasjon, alt ettersom korleis kulturen er bygd opp.

2.4 Resultat frå bibliotek i Danmark

Med grunnlag i leiingsundersøkingar i Danmark har Johannsen og Pors sett på resultatet i danske folkebibliotek før og etter kommunereforma som vart sett i gang i 2007. Eitt av funna deira er at det ikkje var noko stor forskjell i opplevinga av deltaking i dei forskjellige biblioteka. Tilsette i både dei små og store folkebiblioteka hadde lik kjensle av å bli tatt med i prosessen under kommunesamanslåinga (2010, desember, s. 348).

Pors og Johansen seier det er eit klassisk problem innan leiarskap å klare å integrere endringar internt og samtidig halde organisasjonen i stand til å takle eksterne utfordringar (s. 348).

Samanslåing inneber store interne endringar, og det er ei utfordring å kombinere det med eksterne utfordringar som krav frå samarbeidspartnarar i samfunnet rundt biblioteket, krav frå politikarar og administrasjonen i kommunen. Interne endringar krev god kommunikasjon med tilsette, leiar bør vere visjonær og ein endringsagent. I tillegg må leiinga fokusere på relasjonsbygging mot dei tilsette, det å ha ein demokratisk leiarstil, skape tillit mellom leiing

og tilsette og legge til rette for sjølvstendigheit i arbeidet. God kommunikasjon er viktig, i tillegg til delegering og det å gi tilsette innflytelse i prosessar. Alt dette er faktorar som undersøkingane til Johannsen og Pors viser er viktig for å oppnå gode resultat for organisasjonar i endring. Dei seier at nøkkelorda til endringssuksess er dialog og respekt. Johannsen og Pors meiner at dei ovanståande faktorane kan vere grunnen til at samanslåing i biblioteksektoren til ein viss grad gjekk smertefritt under kommunereforma i Danmark.

Av offentlege leiarar kom biblioteksjefar i Danmark ut som den leiargrupperinga som var mest tilfreds med jobben sin i undersøkingane frå både 2001 og 2007. At sjefen er tilfreds med jobben er ein viktig motivasjonsfaktor hos dei tilsette. Ein utilfreds sjef vil he dårleg innflytelse på moral og på organisasjonskulturen. Ifølgje Johannsen og Pors kjem danske biblioteksjefar godt ut av det i undersøkingar om jobbtilfredsheit. Etter at kommunereforma var gjennomført var det fleire som følte seg veldig tilfreds i jobben enn tidlegare (s. 348).

Under kommunereforma i Danmark vart 275 kommunar redusert til 98, og 14 fylker vart inndelt i regionar (s. 343). Målet var å konsentrere brukarorienterte tenester. Ein konsekvens av dette var at talet på bibliotek minka kraftig. I Noreg har det allereie vore ein kraftig nedgang i talet på bibliotek. Nedgangen har vore jamn sidan 1980 talet og fram til no. Strukturendringa på bibliotekfeltet er i hovudsak allereie tatt, ved at dei fleste av dei minste filialane allereie er nedlagt.

3 Metode

Sidan denne studien skal sjå på ein framtidssituasjon og organisatoriske forhold, og ikkje på eit fenomen som har skjedd, vil informasjonen som skal finnast fram til vere eit framtidsbilde. Det er ikkje spesifikk informasjon som kan framstillast i statistikk som er målet, men meiningar, erfaring og kunnskap om noverande situasjon som kan brukast til å førestille seg ein framtidssituasjon. Difor vil det bli brukt kvalitativ metode i denne studien.

Biblioteksjefar ved biblioteka i ein kommuneregion skal intervjuast om korleis dei ser på kommunereforma og kva konsekvensar den eventuelt vil få for folkebiblioteka, spesielt med tanke på endringsprosessen ved omorganisering. Intervjuet skal byggast opp av spørsmål rundt organisasjonsstruktur, leiarutfordringar ved endringar i organisasjonen (fusjonering) og

organisasjonskulturar og dei leiarmessige utfordringane samansetting av ulike organisasjonar vil føre med seg.

3.1 Forskingsdesign

3.1.1 Kva skal undersøkast?

Det som skal undersøkast kva utfordringar leiarar i bibliotek vil få gjennom endringsleiing ved framtidige bibliotekfusjonar som ein konsekvens av regjeringas kommunereform. Fokuset ligg på mulege utfordringar, og handtering av desse.

3.1.2 Kven skal undersøkast

Sidan det er leiarutfordringar i bibliotek som står i fokus, vil informantane vere biblioteksjefar. Undersøkinga vil vere geografisk avgrensa til ein region i Noreg, og for å sikre informantane anonymitet vil ikkje geografisk plassering eller kommunenamn verte nemnt i denne undersøkinga. Informantane vert inndelt etter nummer; 1, 2, 3, 4, 5, og 6.

Kvalitative data hentar ein best inn ved å gjennomføre intervju med informantane. I denne undersøkinga er det valt å intervju ein og ein informant. Dette er fordi det er ønskeleg å få fram dei ulike perspektiva til dei ulike biblioteksjefane. Biblioteka i den utvalde regionen er forskjellige og det er viktig å få fram det særleine når ein skal sjå på framtidige leiarutfordringar. Hensikta med det kvalitative intervjuet er å få fram informantens forståing av utfordringane ved ei framtidig biblioteksamanslåing. Ifølgje Johannessen, Tufte & Christoffersen gir eit kvalitativt intervju informantane større fridom til å uttrykke sine meiningar, og gjennom intervjuet kjem erfaringar og oppfatningar betre fram enn det eit strukturert spørjeskjema tillèt (2011, s. 136).

3.2 Utvalskriterier

Regionen er valt ut til denne undersøkinga fordi det er beståande av kommunar som det er naturleg å vurdere samanslåing for.

Undersøkinga krev eit homogent utval. Det er biblioteksjefens meiningar og synspunkt som skal undersøkast og utvalet er bestemt ut frå stillingstittel. Homogent utval vert brukt for å avdekke mulege felles og ulike erfaringar (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011, s. 108).

Denne undersøkinga skal finne fram til framtidige utfordringar basert å biblioteksjefane sine erfaringar.

3.3 Utvalsstorleik

Utvalet for denne studien er biblioteksjefane i kommunane i den utvalde regionen. Regionen har totalt sju kommunar, seks av desse bidrar i undersøkinga. Dette er ein grei storleik i høve til det som er ønskeleg for ei kvalitativ undersøking.

3.4 Intervju

Ved utføring av kvalitativt intervju er det mogleg å gjere eit ustrukturert intervju med opne spørsmål på den eine ytterkanten til eit strukturert intervju der tema og spørsmål er fastsett på den andre ytterkanten. I denne undersøkinga vart data innhenta ved hjelp av semistrukturerte intervju. Denne intervjuforma har ein overordna intervjuguide som utgangspunkt der rekkjefølgja på tema og spørsmål kan variere (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011). Intervjuguiden sørger for at alle informantane får dei same spørsmåla, samtidig som intervjuet vert ope nok til at informanten fritt kan kome med synspunkt og tankar som gir meir utfyllande svar. Ved å sikre at alle informantane får dei same spørsmåla vil det også bli lettare å samanlikne dei ulike svara, i tillegg til at det vert enklare å analysere og finne mønster i innhaldet. Ein annan fordel ved å halde semi-strukturerte intervju er at forskingsspørsmålet tar for seg noko som enno ikkje har skjedd og at det derfor kan vere vanskeleg for informantane å ha klare tankar om det gjennom eit ustrukturert intervju.

Intervjuguiden vart bygd opp med sentrale deltema og underliggande spørsmål som vart gjennomgått i løpet av intervjuet. I teorien består intervjuguiden av forskjellige fasar: innleiing, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, kompliserte og sensitive spørsmål og til sist avslutning (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011, s. 141). I denne undersøkinga vart det ikkje stilt typen sensitive spørsmål.

Intervjuguiden er bygd opp etter denne malen, og ligg vedlagt som vedlegg 1.

Intervjua vart gjennomført innanfor ei tidsramme på 1-1,5 timar, og vart dokumentert ved lydopptak og enkle notat undervegs i intervjuet. I etterkant vart intervjua transkribert og lydopptaka sletta. Det er teksten frå intervjua som vart utgangspunktet for analysen.

3.5 Dataanalyse

Intervjua skal skrivast ned ordrett og deretter analyserast. Undersøkinga tek sikte på å finne ut kva dei tenker om kommunereform og kva leiarutfordringar biblioteksjefane vil møte ved ei kommunesamanslåing. For å finne ut dette er det viktig å kunne samanlikne informantane sine svar for å kunne finne tendensar eller mønster i deira tankar om dette. For å oppnå det vert det brukt fenomenologisk analyse av dataa som er innsamla.

Johannessen, Tufte & Christoffersen seier at fenomenologisk analyse ser på innhaldet i det innsamla datamaterialet og les det på ein fortolkande måte (2011). Analyse av meiningsinnhald består av fire hovudsteg. Først skal forskaren lage seg eit heilskapsinntrykk av materialet og leitar etter sentrale tema. Desse vert kalla hovudtema. Deretter skal meiningsinnhaldet kodast, kategoriserast og gjerast om til omgrep. Desse vert ordna i kategoriar. Kategoriane kan komme frå sjøve materialet eller frå problemstillinga. I denne undersøkinga er kategoriane tatt frå problemstillinga og forskingsspørsmåla.

Kategoriinndelinga for denne undersøkinga er vedlagt i vedlegg 2. Det tredje steget er å kondensere meiningsinnhaldet ved å trekke ut dei delane av teksten som er koda. Teksten som er koda er det som er meiningsberande i høve til dei kategoriane ein har valt å bruke. Det siste steget er å samanfatte materialet ein står att med. Ut frå dette kan interessante mønster, samanhengar og prosessar identifiserast. Dette resultatet skal deretter vurderast i lys av teorien undersøkinga støttar seg på i drøftingskapittelet.

4 Funn i undersøkinga

Ei kommunereform vil påverke alle delar av kommunens daglege drift. Folkebiblioteka vil måtte gå gjennom både strukturelle og kanskje også interne organisasjonsmessige endringar som ei følgje av kommunereforma. I denne samanhengen er det interessant å vite kva informantane i denne undersøkinga meiner om kommunereforma og dei utfordringane dei står ovanfor.

4. 1 Informantane i undersøkinga

Informantane til undersøkinga kjem frå same region, der det totalt er sju kommunar. Seks av sju biblioteksjefar har bidrege med sine synspunkt. Fire av informantane har mellom 20 og 25 års erfaring innan bibliotekaryrket. Desse har også relativt lik fartstid som biblioteksjefar,

mellom 10 og 13 år. Ein av informantane har 17 års biblioteksjefserfaring og ein har under 1 års erfaring som biblioteksjef.

To av biblioteka informantane driv ligg i kommunar som har mellom 25 – 30 000 innbyggjarar, og biblioteka har mellom 9 og 11 årsverk. Tre av bibliotekkommunane har mellom 15 – 20 000 innbyggjarar og 4 – 9 årsverk i biblioteket. Det minste biblioteket finn vi i ein kommune med mellom 10 – 15 000 innbyggjarar og 3-4 årsverk.

4.2 Kommunereform – nødvendig eller berre nok ei omorganisering?

Som biblioteksjef er det viktig å halde seg orientert om framtida og kva endringar som kan komme og som ein må forhalde seg til og forberede seg på. Kommunereforma vil føre til store organisatoriske endringar i kommunane i Noreg, og dette vil påverke folkebiblioteka. Derfor er det interessant å vite kva kunnskap og haldningar informantane har til regjeringa si kommunereform og kva konsekvensar dei tenker det får for bibliotekorganisasjonen og bibliotekdrifta.

4.2.1 Haldningar til kommunereforma

Alle informantane har generell kunnskap om kommunereforma, men har ikkje sett seg grundig inn i dette. Ein av informantane har tydeleg meir kunnskap om reforma, og har også sett seg inn i følgjene av den danske kommunereforma og viser ofte til den under intervjuet. Dei har mykje fokus på bibliotektenesta og brukarane av den når dei snakkar om kommunereforma, mest fordi det er ein felles tanke at ein større bibliotekorganisasjon etter samanslåing kan hjelpe til å utvikle biblioteket til å gi betre tenester til brukarane

Fem av informantane er svært positive til regjeringa si kommunereform, og meiner det er på tide og fornuftig å sjå på og endre kommunestrukturen i Noreg. Ein av informantane uttrykker seg litt meir forsiktig og seier: ”(...) den sittande regjeringa ønsker jo denne kommunereforma og dei har sine grunnar som dei argumenterer godt for når dei legg den fram, så eg tenker at det må vi berre ta inn over oss og ta på alvor.”

Argumenta for kvifor dei tykkjer dei er positive til kommunereforma varierer frå at det er dette regjeringa vil, til at det er eit godt grep som vil gi meir makt til kommunane. Det er også ei generell oppfatning at det er på tide med ei reform og at det er bra å omorganisere

kommunestrukturen til at einingane vert meir like med tanke på størrelse samtidig som det må takast omsyn til at geografi må spele ei viktig rolle i visse delar av landet. Informant 4 frå den minste kommunen er samtidig som ho er positivt innstilt til kommunereforma usikker på om det at ein kommune vert større alltid vil ha positive verknader, og grunngjer uttalen med bekymring for at biblioteket ho leier kan verte nedlagt. Informant 5 er også usikker på om det er automatikk i at alt som er større blir betre. Ho utdjuar dette med at di større ein kommune er, di meir komplisert kan det bli for brukarane av tenestene å forhalde seg til dei som styrer. Som eksempel på dette snakkar ho om NAV, og kor vanskeleg det til tider kan vere å få rett hjelp der ettersom organisasjonen er stor. Samtidig seier ho at større kommunar kan gi betre tenester, men ikkje alltid.

Ikkje alle informantane har sett seg inn i dei fire måla med kommunereforma, som kort gjenfortalt er gode og likeverdige tenester til innbyggjarane, heilskapleg og samordna samfunnsutvikling, berekraftige og økonomiske robuste kommunar, og til sist styrka lokaldemokrati. Under det første målet understrekar informant 5 at likeverdig ikkje nødvendigvis betyr likt, og meiner at tenester som er likeverdige ikkje er likt utforma overalt. Lokale føresetnader for utvikling av tenester meiner ho er viktig. Alle informantane er einige at eit større fagmiljø kan gi større grunnlag for betre tenester til brukarane, og relaterer det fort til biblioteket. Dei ser positivt på arbeidsstokken kan nyttast på ein meir fleksibel måte og at ein kan spesialisere seg innanfor fagområda i bibliotek. Dette meiner dei kan gjere tenestene betre og drifta vert meir effektiv. Informant 5 meiner at dette ikkje får same konsekvensane i heile Noreg, spesielt ikkje der kommunane som vert slått saman er veldig små og det er ein tilsett i kvar bibliotekeining. Ho meiner sterkt at bibliotek er og skal vere ei desentralisert teneste, og ser derfor vanskar med at desse bibliotektilsette skal ha mulegheit delta i eit større fagmiljø når kollegaane jobbar milevis frå kvarandre.

Heilskapleg og samordna samfunnsutvikling er det ingen av informantane som har tenkt noko særleg over og har dermed ikkje så mykje å seie om dette målet.

Når det gjeld målet om berekraftige og økonomisk robuste kommunar er meiningane delte. Informant 3 meiner at det høyrest logisk ut at kommunane vert meir robuste når dei slår ressursane saman, og at det vert betre grunnlag for å kunne yte tenester på. Informant 4 er litt i tvil om det at ein slår saman ressursane verkeleg gjer at ein vert økonomisk robust. Ho presiserer at det er avgrensa kor mykje ein kan effektivisere. Informant 5 har den same tvilen

om dette målet. Hennar tidlegare arbeidserfaring frå høgskulebibliotek som vart slått saman under høgskulereformen i 1994. Der resulterte samanslåing i at det måtte settast inn ekstra administrative nivå. Kvar høgskuleeinining måtte ha ein leiar slik som før, samtidig som dei måtte ha ein felles leiar på toppen. Dette skjedde også i høgskulebiblioteka der bibliotekeiningane måtte få eit ekstra leiingsnivå over dei allereie eksisterande bibliotekleiarane på kvar avdeling. Derfor er ho usikker på kor mykje ein eigentleg sparar økonomisk på slike reformer, og er det også i denne.

Det siste målet er det heller ikkje mange av informantane som har tenkt mykje på. Nokon relaterer det til intern organisering i kommunen og det politiske systemet, og andre nemner at ein større kommune vil gi innbyggjarane mindre nærleik til politikarane. Det vert også nemnt at det vert mindre behov for interkommunale samarbeid etter ei kommunereform, noko som vil gjere dei politiske prosessar og avgjerder lettare å følgje med på for innbyggjarane. Informant 2 nemner at det er naturleg når ein får større kommunar, at mykje av oppgåvene fylkeskommunen utøver blir lagt ned til kommunane. Ho tykkjer det er ein bra tanke.

Når det gjeld generelle haldningar til kommunereforma er det eit hovudtrekk at informantane tenker mest på eige tenesteområde og konsekvensane dette får for oppbygging av tenestene og tilbodet til bibliotekbrukarane.

4.2.2 Nye kommunestrukturar

Når informantane snakkar om ny kommunestruktur har dei varierende syn. To av informantane som jobbar i kommunar som ligg i utkanten av regionen tenker at deira kommune kan bli splitta opp i to eller fleire delar. Ein eller to delar kan bli slått saman med nabokommune i nabofylket eller naboregion, og resten vert slått saman med nabokommunen i eigen region. Bakgrunnen for desse tankane er at desse kommunane har fleire befolkningsfortetta område som har stor nærleik til nabofylke eller region. Tankane om splitting er også grunna i bevegelsesmønstra til dei som bur i kommunen, fordi det i enkelte delar er nærmare å reise til nabofylke eller –region når dei skal handle og liknande. Begge desse biblioteka har også allereie tilknytning til biblioteka i desse områda gjennom forskjellige samarbeid.

Fire av informantane meiner at å slå saman heile regionen vert for stort, og ser heller ei løysing der ein slår seg saman med ein eller fleire nabokommunar. Dei er ikkje sikker på kva

kommunar som hadde vore mest hensiktsmessig å slå seg saman med og nemner nokre få alternativ som dei meiner ville fungere.

To av informantane seier at dei gjerne vil ha ein storkommune, bestående av alle kommunane i regionen. Desse informantane er også einige om at det er moglegheit for at utkantkommunane vert splitta, og at berre delar av dei vert med i den nye storkommunen. Akkurat denne splittinga av utkantkommunane verkar det som alle informantane har ei forståing av at det mest truleg vil kunne skje.

Dei informantane som ser for seg at deira kommune vert slått saman med nabokommunen er meir usikre på det eigentlege utfallet enn dei informantane som meiner at det kan bli ein storkommune av heile regionen.

4.2.3 Oppsummering

Informantane har god kjennskap til kommunereforma, sjølv om dei ikkje har sett seg grundig inn i saka. Haldningane deira er positive til både kommunereforma, sjølv om det på nokre punkt dukkar opp tvil om kva dei bakanforliggende motiva kan vere, som til dømes innsparing og effektivisering i motsetnad til det å gi innbygarane betre tenester.

4.3 Eit reformert bibliotek

Ein ny kommunestruktur vil også kunne føre til ein endra bibliotekstruktur i dei nye kommunane. Uansett vil det måtte dannast ein ny bibliotekorganisasjon der ein kanskje må innordne seg litt annleis enn i dag. Det er derfor interessant å vite kva informantane meiner organisering av avdelingar, leiingsnivå og tenester og innhald i ein reformert bibliotekorganisasjon.

4.3.1 Kommunereforma og bibliotekstruktur

Ei organisasjonsendring medfører mange endringar og når kommunestrukturen vert endra er det naturleg å sjå på korleis bibliotekstrukturen kan komme til å bli. 2 av informantane meiner at bibliotekstrukturen i regionen kjem til å bli lik den som eksisterer i dag. Den eine av dei to understrekar viktigheita av at det ikkje vert færre bibliotekeiningar slik at ein opprettheld nærleiken til bibliotekbrukarane. Tre informantar meiner at det er naturleg at det blir filialnedleggingar av dei minste einingane, men at det ikkje er mange. Dei grunnir ikkje

dette. Det er muleg at dei tenker at i ein større kommune vil dei minste avdelingane bli for små til at det er politisk einigheit å oppretthalde dei. Små einingar er stadig utsette for kutt når kommunebudsjett skal vedtakast. Den eine av dei tre informantane tenker at eventuelle nedleggingar ikkje kjem til å skje før etter nokre år etter samanslåinga. Det er muleg det er lang erfaring som biblioteksjef og tidlegare erfaringar frå nedleggingar som gjer at dei tenker at det er stor mulegheit for at dei minste filialane forsvinn etter ei samanslåing. Ein av informantane nemner at ho ikkje har tenkt så mykje på dette scenarioet til å gi eit godt svar. Denne informanten jobbar i ein kommune som også ser mot naboregionen, så det kan vere at det er mykje usikkerheit inne i bildet kva framtida gjeld.

Når det gjeld kva struktur biblioteka bør organiserast etter held tre av informantane fast på tradisjonell inndeling i hovudbibliotek og filialar, og dei meiner hovudbiblioteket bør ligge mest muleg i midtpunktet av den nye kommunen, gjerne i ein av dei noverande største biblioteka. Kommunikasjon og knutepunktstatus har mykje å seie for den eine av informantane. To av informantane gir ikkje uttrykk for spesielle meiningar rundt dette, kanskje fordi det er opplagt at hovudbibliotek og filialar er ein naturleg inndeling av bibliotekeneiningane i ein ny organisasjon. Ein av informantane har stort fokus på at om ein har eit hovudbibliotek, så vil dei andre avdelingane fort bli ikkje-hovudbibliotek og lett å nedprioritere. Derfor vil ho gjerne ha ei organisering der avdelingane er mest muleg likeverdige, og snakkar om avdelingane som satelittbibliotek. I ei slik organisering er det ikkje noko hierarki. Informanten nemner også at det biblioteket biblioteksjefen vert sittande mest på ofte likevel vert oppfatta som eit hovudbibliotek av mange, men at det er viktig at organisasjonskartet viser at avdelingane er like viktige. Denne informanten understrekar også at det er ein føresetnad at ein får behalde alle bibliotekeneiningane og alle ressursane.

4.3.2 Administrativ organisering

På spørsmål om korleis biblioteksjefen bør sitte i det administrative hierarkiet er det to av informantane som ikkje har tenkt så nøye gjennom det. Det viser seg at dei fire andre informantane er fornøgde med situasjonen slik dei har det i noverande kommune. Det varierer frå at biblioteksjef bør vere virksomheitsleiar og sitte plassert rett under rådmann, eller så er det greit å vere plassert under ein kultursjef fordi det fungerer bra. Nokre kommunar har kommunalsjefar plassert over kultursjef og rådmann over der igjen. Variantane er like mange som det er informantar. Ein av informantane skil seg ut ved å seie at når ein blir ein einaste stor bibliotekorganisasjon i regionen er det naturleg at ein kuttar kultursjef over

biblioteksjefen. Informanten har sjølv kultursjef over seg i noverande kommune og er fornøgd med det. Ho ser at dette fungerer fint i mindre kommunar, men vert unødvendig når ein veks til større einingar. Poenget hennar er at det er viktig at biblioteksjefen er høgt oppe i det kommunale hierarkiet slik at biblioteket er synleg i alle viktige kommunale prosessar. Dette meiner også den informanten som vil at biblioteksjefen skal vere organisert rett under rådmannen. Alle informantane vil ha eit avdelingsleiarstilt under biblioteksjefen, slik at kvar bibliotekdeling har nokon som har ansvar for drifta på kvar stad.

Det er berre ein av informantane som nemner at ein ny biblioteksjef kanskje kjem til å vere ein person med leiarerfaring heller enn bibliotekfagleg utdanning som bakgrunn. Dette kom opp under temaet leiarutfordringar i endringsprosessar, der det var snakk om at situasjonen der det eventuelt skal utlysast ei ny biblioteksjefstilling kan bli utfordrande for dei noverande biblioteksjefane. På spørsmål om korleis ho såg for seg at denne tilsettinga skulle gjennomførast, sa ho at ho hadde eigentleg tenkt at det skulle gjerast internt. Ho tilføyde etter å ha tenkt litt at ho eigentleg ikkje hadde tenkt godt nok gjennom dette. Denne tankerekka viser det at kven som skal leie biblioteket ved ei samanslåing ikkje er førehandsbestemt. At det berre er ein informant som har nemnt at det ikkje nødvendigvis blir nokon med bibliotekfagleg utdanning medan dei andre tek som ei sjølvfølge at det vert ein av dei noverande biblioteksjefane er interessant.

4.3.3 Organisering av tenester og innhald

Når det gjeld organisering av tenester og innhald i ein ny bibliotekorganisasjon er det ingen av informantane som ser for seg særleg nyutvikling av tenester. Tre av informantane ser stordriftsfordelar der nokre oppgåver med fordel kan sentraliserast for å frigjere ressursar i avdelingane som ein kan bruke til andre oppgåver. I tillegg meiner alle at ein større bibliotekorganisasjon gir rom for spesialisering av oppgåver. I staden for at tilsette har mange og forskjellige arbeidsoppgåver, så kan ein no fokusere på færre oppgåver per tilsett og kvar og ein kan få moglegheita til å bli flinkare innanfor slitt spesielle fagområde. Dette meiner dei vil vere eit gode for bibliotekbrukarane fordi det fører til betre kvalitet på tenestene. To av informantane nemner at det er viktig med nærleik til tenestene for innbyggjarane og at det framleis skal vere lokalt tilpassa. Det daglege arbeidet med publikumsrettleiing vil framleis vere noko av dei viktigaste oppgåvene, ved sida av oppsøkande formidlingsarbeid mot skular, barnehagar og andre institusjonar. For dei tilsette som jobbar med det sistnemnde er det fleire av informantane som oppgjer at dei vil opprette fagteam for å styrke kompetanse og

tenesteutforming og –utvikling. Dei tilsette deltek i forskjellige fagforum i dag, men informantane trur at dette arbeidet kan styrkast og bli meir formelt i ein ny og større organisasjon.

Ein informant seier at ei ny organisering gir biblioteket ei moglegheit til å prøve ut flytande boksamling, noko som vil seie at bøkene endar opp på hylla i den bibliotekavdelinga den vert innlevert. Dette er ein måte å tilpasse plassering av fysisk samling etter kvar delar av den er mest i bruk. Ein annan informant tenker at det kan bli viktig å tenke bibliotekavdelingane i samanheng med andre kulturtilbod som må vere desentralisert, som til dømes kulturskular og liknande. Ein tredje informant seier at det ikkje er truleg at det vil skje ein revolusjon på teneste og innhaldsfronten ettersom dei fleste avdelingane allereie i dag tøyser strikken ganske langt for kva ein har kapasitet til å drive med. Bildet informantane gir er at ei ny organisering vil gi ein betre måte å organisere arbeidet på som gir stordriftsfordelar og som gir dei tilsette betre fagleg fordjuping og dermed betre tenester til brukarane.

4.3.4 Oppsummering

Informantane i undersøking viser seg å interessere seg mest for tenesteyting og er svært brukarorienterte. Dei ønsker at alle endringar skal utformast med bibliotekbrukaren i fokus. Administrativ strategi og organisering har dei ikkje tenkt så mykje på, anna enn at dei fleste informantane har fokus på at biblioteksjefen må vere synleg for rådmann og politikarar. Konsekvensane kommunereforma får for biblioteka meiner informantane er meir positive enn negative.

4.5 Endringsprosessar og utfordringar

Alle endringsprosessar kan vere utfordrande, små som store. Det er viktig å vere førebudd på endringar som kjem og kva utfordringar dei kan bringe. Måten vi tenker på endringar og handterer dei er farga av den erfaringa ein har som leiar. Derfor er det interessant å sjå på kva erfaring informantane har frå endringsprosessar og kva dei ser for seg komme. Når ein endrar ein organisasjon må ein også ha med seg menneska som jobbar i organisasjonen. Dette krever bevisstheit frå den som skal leie prosessen, og derfor er det interessant å vite i kva grad leiarane er førebudde på utfordringane dei kan komme til å møte, og korleis dei tenker at dei kan handterast slik at resultatet av endringsprosessen vert best muleg.

4.5.1 Tidlegare erfaringar frå endringsprosessar

Endringsprosessar kan vere mykje forskjellig og ha alt i frå veldig små og få konsekvensar til å bli store og omfattande. Sidan denne undersøkinga ser på leiingsutfordringar ved endring i bibliotek, og at dei fleste endringar i bibliotek også involverer dei tilsette sin arbeidskvardag, vil også små endringsprosessar ha relevans for erfaringsgrunnlaget informantane har og som gir eit grunnlag for korleis ein vil møte utfordringar i framtida. Derfor er det informantane si oppleving av kva endringar som gir utfordringar for leiing av ei tilsettgruppe som ligg til grunn for erfaringsgrunnlaget.

Flesteparten av informantane har ikkje delteke i større endringsprosessar, og erfaringane varierer mellom små daglegdagse endringar i bibliotekdrifta til store organisasjonsendringar.

4.5.1.1 Stor organisasjonssamanslåing

Informant 6 har deltatt i ein relativ stor omorganisering. Denne prosessen deltok ho i som tilsett, og ikkje som sjef. Ettersom ho var tilsett i ei midlertidig stilling, opplevde ho seg sjølv meir som ein observatør til endringane. Det ho opplevde i den prosessen var at samanslåinga skapte stor uro blant dei tilsette. Nokre avdelingar vart flytta på geografisk og innebar at dei tilsette også måtte flytte viss dei ville halde fram i jobben sin. I tillegg kom det endringar i rutinar, noko som ikkje vart positivt motteke. Kort oppsummert var det dei som hadde arbeidd lengst i organisasjonen som vart mest opprørt av endringane, og prosessen tok svært lang tid og var ikkje ferdig då informanten forlét stillinga.

4.5.1.2 Nedlegging av filialar

Informant 1 og 6 har gjennomført organisasjonsendringar som innebar nedlegging av filialar. Prosessane der var litt ulike, ettersom den eine biblioteksjefen sjølv valde å omorganisere biblioteket for å betre utnytte ressursane. I denne prosessen mista ikkje biblioteket verken menneskelege eller økonomiske ressursar, men kunne nytte dei på ein annan og betre måte. Denne omorganiseringa skapte ikkje mykje motstand verken hos tilsette eller hos brukarane, og gjaldt kombinasjonsbibliotek som vart omgjort til reine skulebibliotek og ressursane folkebiblioteket hadde lagt inn vart tilbakeført til hovudbiblioteket. Den andre informanten leia ein nedleggingsprosess som var eit resultat av økonomiske nedskjeringar. Internt i bibliotekorganisasjonen nemner ikkje informanten at det vart store utfordringar. Men for den eine filialen som skulle leggjast ned vart det protestar frå innbyggjarane, som førte til at filialen bestod.

4.5.1.3 Flytteprosess

Det å flytte eit bibliotek er også ein endringsprosess som to av informantane har gjennomført. Også her er det forskjellar mellom erfaringane. Informant 5 måtte sette i gang ein flytteprosess på grunn av uventa årsaker som kravde raske avgjerder. Situasjonen innebar at biblioteksjefen opplevde å vere bakpå i heile prosessen, noko som ikkje gir rom for god planlegging. I tillegg var føringane uklare og politikarane ville eigentleg stenge biblioteket medan skadane som var oppstått skulle reparerast. Informanten gir ikkje uttrykk for at det var utfordringar med personalleinga, anna enn at det var usikkerheit i samband med at ein ikkje visste kva som kom til å skje og kor lenge tid unntakssituasjonen kom til å vare. Innbyggerane protesterte til slutt mot stenging av biblioteket med ein underskriftskampanje, og flytteprosessen som kravde stor innsats av dei tilsette vart sett i gang. Det som var utfordrande for informanten i denne situasjonen var å ikkje kunne legge til rette på ein god måte for sine tilsette. Situasjonen kravde umiddelbar handling og alle måtte bidra. Lærdomen ho sit att med er at det er viktig å ha tid til å snakke med sine tilsette om endringane ein står framfor, og at dette kan avgrense redselen somme kjenner når ein skal omstille seg og arbeidsdagen sin. Å ha tid til å snakke seg gjennom endringane meiner ho kan gjere at tilsette ser mulegheitene endringar kan føre til.

Ein meir planlagd flytteprosess har informant 3 erfaring med. Der skulle ein flytte inn i eit kulturhus, og gå frå å vere ganske sjølvstendige i eigne lokaler til å bli ein del i ein større bygning der dei tilsette opplever at lokala er litt bortgøymde for brukarane i høve til det ein hadde før. Desse endringane i omgjevnader brukte biblioteket og dei tilsette litt tid på å finne seg til rette i. Informanten opplevde motstand mot endringane og brukte mykje tid på å involvere dei tilsette i endringsprosessen. Dette bestod i mykje møter og samtalar, alt frå heile personalgruppa, til mindre grupper og til samtalar med ein og ein tilsett. Informanten har opplevd at om det vert for lite samtale om endringar kan det oppstå vanskelege situasjonar. Ho seier blant anna: ”Då kan det fort bli at nokon begynner å snakke saman, og så begynner det å bygge seg opp konstellasjonar, og så skjer det ting som eg ikkje har oversikt over, bak min rygg, og så berre fangar eg det opp heilt tilfeldig at her er det noko som er på gang”. Å løyse opp i slike situasjonar, som ofte fører til negative stemning i tilsettgruppa, kan vere ei stor utfordring. Som lærdom har informanten kome fram til at involvering i endringsprosessar og planarbeid er veldig viktig, ”(...) for har du ikkje personalet med deg, så får du ikkje gjort nokon ting”.

4.5.1.4 Omlegging av drift

Når det gjeld omlegging av drift er det berre informant 1 som seier at ho erfaring med dette. Situasjonen innebar at ein ny kultursjef la sterke føringar for kva tilbod biblioteket skulle ha. Å gå frå å vere eit tradisjonelt utlånsbiblioteket til å bli eit aktivt arrangementsproduserande bibliotek var ein utfordrande situasjon for både informanten og dei tilsette i biblioteket. ”Då måtte eg drive ein veldig endringsprosess i mitt hovud. Ja, og prøve å få med meg resten av personalet.” Alle, inkludert informant opplevde at endringane vart bestemt utan at ein fekk vere med på å bestemme. Informanten opplevde at fokus på eigen endring førte til mangelfull oppfølging av bibliotekets tilsette:

”Og så kom den nye kultursjefen, då, etter nokre år, og så skulle vi tenke heilt annleis, og nytt, og utadretta, framtidsretta og sånn. Og så hadde eg meir enn nok med å henge med hans tankar, og prøve å utvikle dei, så eg eg gløymde litt å ta med meg resten av personalet. Så eg fekk ikkje informert godt nok, fekk ikkje fått dei med på lasset, fekk ikkje dei med på møter til å bestemme, til å vere med på å utvikle. Og det, det ser eg i ettertid at det blei feil. For det blei ei utryggheit.”

Igjen kjem det opp at personalet ikkje kjenner seg trygge i prosessen. Informanten seier at situasjonen skapte negativitet hos dei tilsette i form av at dei eigentleg hadde lyst til å endre måten å tenke og jobbe på. Mange av dei tilsette opplevde at kultursjefen ikkje forstod kva dei eigentleg jobba med, og kva endringane medførte for dei. Endringane i bibliotekdrifta vart gjennomført, og etterkvart såg både biblioteksjef og dei tilsette at det å bruke tid på å lage arrangement i biblioteket skapar mykje positivitet blant bibliotekbrukarane og gjer biblioteket synleg for politikarane. Lærdomen informanten sit att med er at i endringsprosessar er det viktig å ikkje undervurdere informasjon til og involvering av dei tilsette. Det tek tid å gjennomføre endringsprosessar og å få med seg dei tilsette på endringane. Og i tillegg er det viktig å informere overordna om avgrensingar, med tanke på økonomi og menneskelege ressursar. Bibliotek er ein kompleks tenesteytar, med mange forskjellige og like viktige oppgåver. Konklusjonen vart til slutt at arrangement i biblioteket var ei viktig driftsendring.

4.5.1.5 Effektiviseringsprosess

Bibliotekarar jobbar ikkje berre i bibliotek. Informant 4 har endringserfaring frå det private næringsliv der ho var med på ein effektiviseringsprosess utført ved hjelp av Lean-ledelse. Lean-ledelse er eit verktøy som vert brukt til å effektivisere drifta. Informanten var ikkje

tilsett i bedrifta før endringsprosessen vart sett i gang, men kom inn midt i prosessen. Prosessen medførte endra arbeidsoppgåver for alle tilsette, og dei vart inndelt i generalistar og spesialistar. Arbeidsoppgåvene vart organisert i prosjektteam. Informanten var sjølv fornøgd med endringane, men opplevde at mange kollegaer var misfornøgde. Dei meinte at dei ikkje hadde blitt høyrte i prosessen og likte ikkje den nye organiseringa av arbeidsprosessane, sjølv om det hadde resultert i ein betre arbeidsflyt. Informanten opplevde det som at det vart to hovudgrupperingar blant dei tilsette; dei eldre som hadde lenger fartstid i bedrifta som var misfornøgde med endringane, og dei yngre som var fornøgde.

4.5.1.6 Endringsprosessar av daglege rutinar i bibliotek

Det fleire av informantane har opplevd er endringsprosessar i samband med endring av rutiner i dagleg drift. Fire av informantane nemner dette som ein endringsprosess. Dei to resterande informantane nemner ikkje dette når vi snakkar om erfaring med endringsprosessar. Dette kan vere fordi dei ikkje opplever denne typen endringar som store nok i ein slik samanheng, eller at det ikkje vert opplevd som problematisk. Informant 2, 3, 4 og 5 tar opp dette som tema, og at somme mennesketypar er lite glad i endring og kan reagere på den minste ting. Uansett så er det nok at ein person motset seg endringane som er ønska av leiar, og gir utfordringar når endringar skal setjast ut i live. Når det gjeld desse situasjonane gir ikkje alle informantane konkrete eksempel, men gir uttrykk for at det er desse reaksjonane dei opplever ved små endringar. Informant 2 seier at det er utfordrande med dei som ikkje likar endring og som fort vert utrygge når kjende rutiner skal endrast. Desse må møtast med involvering i prosessen og saken må diskuteras godt for å få opplyst alle tankar om det som skal skje. Ei anna utfordring er motstand, også i form av at det er vanskeleg å endre gamle vaner. Det er informant 3 og 6 som nemner dette som utfordrande. Desse to har tilnærma lik oppfatning av korleis ein møter dette i endringsarbeidet.

Gjennom gjentekne diskusjonar kan det verte lettare å gjennomføre endringar fordi dei enkelte tilsette får tid til å venne seg til tanken om endring. Informant 3 har erfart at ved massiv motstand mot endringar i rutiner, har det å utsette prosessen, gå litt tilbake og snakke meir og kanskje gå i ei anna retning enn det som var tenkt i førstninga, gjort at alle tilsette har endra haldning og blitt med på endringane. Målet var uendra og resultatet det same som opphavleg tenkt, men vegen dit tok litt lengre tid. Informant 6 hevdar at å gjennomdiskutere endringar fører til viktige innspel som er med på å endre kursen og gir ofte eit betre resultat.

Begge informantane er svært opptatt av at dette er ein god framgangsmåte og poengterer viktigheita av at ein får alle med på laget.

4.5.1.7 Deltakelse i planlegging av omlegging av støttefunksjonar

Ein av informantane, informant 2, har hatt ei rolle i kommunens planleggingsarbeid med å omorganisere stab- og støttefunksjonar i administrasjonen. Konklusjonen til arbeidsgruppa var at desse funksjonane burde sentraliserast. Dette arbeidet påverka ikkje biblioteket direkte. Ho opplevde også at når endringane skulle settast ut i live, vart det ikkje nødvendigvis utført slik det var tenkt i alle avdelingane. Informanten meiner ein ikkje hadde tolmod til å vente på at støttefunksjonane fungerte godt, og valde å ta hand om oppgåvene sjølve. Her er det igangsetting og utføringa som ikkje har vore vellukka, informanten sat i arbeidsgruppa som ikkje var ansvarleg for å sette endringane ut i live. Dette er eit godt eksempel på at endringar ikkje alltid fører fram fordi det ikkje er godt nok implementert i organisasjonen.

4.5.2 Framtidige leiingsutfordringar i eit reformert bibliotek

På spørsmål om kva utfordringar ein bibliotekleiar kan komme til å møte når fleire bibliotekeiningar skal slåast saman, vart det gitt mange forskjellige svar. Svara som vart gitt kan sjåast i samanheng med den erfaringa som kvar enkelt informant har med seg frå før. Det er vanskeleg å sjå for seg kva typar utfordringar som kan komme. Informantane kjenner godt si eiga tilsettgruppe, men ikkje dei andre biblioteka sine. Nokre utfordringar går på leiarnivå, men dei fleste relaterer seg til dei tilsette i bibliotekorganisasjonen. Dette er forståeleg ettersom det er der innsatsen for å få ei vellykka samanslåing må settast inn. Sett ut frå tankane om kommunesamanslåinga er utfordringane knytt til korleis ein skal danne ein ny og større organisasjon og korleis denne organisasjonen skal fungere best muleg.

4.5.2.1 Omorganisering på leiarnivå og redsla for å tape posisjon

Samanslåing av fleire einingar til ein organisasjon vil medføre endringar på leiingsnivået. Dette er det berre to av informantane som har vurdert som ei muleg utfordring. Både informant 1 og 2 har gitt uttrykk for at ettersom det berre kjem til å vere plass til ein biblioteksjef i ein ny bibliotekorganisasjon, så må dei resterande leiarane godta å bli degradert til avdelingsleiar. Utfordringa består i å takle å miste betydning og innflytelse, og kjem av redsla for å tape posisjon. Informant 2 legg til at samtidig som dette kan vere ei utfordring er leiarar ei gruppe som er van med å takle omstilling, sett i lys av at ein har valt å ha ei leiarstilling.

4.5.2.2 Synleggjere/posisjonere seg i høve til administrasjon og politikarar

Det er berre ein informant som har nemnt at det kan bli utfordrande å posisjonere seg som biblioteksjef i ein ny og større kommune. I dagens situasjon med ein kjend kommuneadministrasjon og politikarar er informant 3 tydeleg på at dette jobbar ho med kvar dag som biblioteksjef. Med ein ny kommunestruktur må denne posisjonen byggast opp på nytt frå botnen av. Å posisjonere seg i høve til administrasjon og politikarar ser ho på som svært viktig. Det handlar om å synleggjere seg og biblioteket i kampen om ressursane, vise og få forståing for at biblioteket er ei viktig kommunal teneste og at det må få behalde sine ressursar.

4.5.2.3 Reaksjonar hos dei tilsette

Fleire av informantane har snakka om at det kan føre til forskjellige reaksjonar hos dei tilsette når dei står overfor endringar i arbeidskvardagen. Det vil komme både positive og negative reaksjonar, og det blir dei negative som vert utfordrande å handtere. Informant 1 nemner at både frustrasjon og sinne kan førekomme, fordi ein ikkje taklar endringar i dei daglege rutinane. Informant 2 ordlegg seg litt annleis, og tenker at nokon av dei tilsette vil reagere med å ha "piggane ute", at dei ikkje har eit ope sinn for endring:

"Dei fleste tilsette vil oppføre seg heilt utmerka, dei vil komme med konstruktive innspel (...). Men så vil det vere nokon som ikkje fungerer slik, dette er noko vi alle veit, som vil ha piggane ute frå dag ein. Og dei vil ikkje ha eit ope sinn, dei vil ikkje lytte etter andre, og dei vil kanskje uttrykke seg sjølv på ein slik måte at andre kanskje ikkje lyttar til dei."

Denne informanten nemner også at kos med misnøye kan bli ei utfordring, det vil seie at tilsette kosar seg med at endringsprosessen ikkje fungerer og at det å vere misfornøgd er ein del av måten deira å vere på. Dei lever litt av å ikkje vere fornøgd med arbeidssituasjonen. Ein annan reaksjon som kan komme ifølgje informant 4, er direkte uvilje til å utføre nye oppgåver. Til sist nemner informant 5 at reaksjonar på endring hos dei tilsette kan vise seg i alt frå tilsette som går rett i vranglås til dei som jublar vilt. Grunnane til at nokon går i vranglås meiner ho kan vere at det er vanleg reaksjonsmønster ved endring, at ein når det gjeld samanslåing av bibliotekeiningar kan vere redd for å miste stilling og status eller at ein er redd for endring av arbeidsoppgåver og/eller arbeidsstad. Ein siste vranglås, nemner informant 5, kan vere ein fagleg variant, nemleg den fagleg sterke tilsette som har visse

meiningar om korleis ting skal gjerast for at det skal vere fagleg korrekt. Denne typen kan bli ganske stri viss ting ikkje vert gjort slik som han eller ho vil.

4.5.2.4 Forskjellige mennesketypar

To av informantane nemner at det finst forskjellige mennesketypar; dei som er endringsvillige og dei som ikkje er det. Dei kjem inn på dette først når dei snakkar om eldre og yngre arbeidstakarar, der dei oppfattar dei yngre som meir endringsvillige. Etter å ha sagt dette rettar dei det opp til å gjelde mennesketype. Dette kan indikere at det oftare er yngre tilsette som er positive til endring enn eldre, men at dette ikkje er ein regel utan unntak ettersom informantane heller meiner at det har med mennesketype å gjere enn med alder. Informant 1 seier i intervjuet om endring: ”Nokon taklar det kjempegodt. Særleg dei yngre. Og nokon, kanskje då dei eldre, taklar det dårleg. Eller det kan vere personlegdomsavhengig.” Informant 5 snakkar om at det er personlege føresetnader hos dei tilsette som avgjer om dei er endringsvillige, og snakkar om personleg vilje til å ville gå inn i endringsprosessen og ville få noko bra ut av det. I nokon tilfeller meiner ho at det kan det vere at dei tilsette har vanskeleg for å forsona seg med realitetar, og at det er med og skapar uvilje mot endring. I tilefellet med samanslåing av bibliotek, vil jo endringane vere bestemt av andre, altså realitetar som tilsette i biblioteket må forhalde seg til. Og det meiner informant 5 kan vere vanskeleg for nokre, og at dei brukar lang tid på å godta dei endringane ei slik omorganisering medfører.

4.5.2.5 Tryggleik eller uvisse

Nokre tilsette trivst best med ein trygg arbeidssituasjon og likar å ha vissheit med kva arbeidsdagen vil bringe. Å oppretthalde denne tryggleiken krev stabile omgjevnader og lite endring. Det motsette av dette er uvisse om korleis den dagleg arbeidssituasjonen vil bli i framtida når større endringar trer i kraft. Men kommunereform og samanslåing av bibliotek vil føre til ein usikker situasjon for dei tilsette som føretrekk føreseielegheit og tryggleik. Informant 1 seier at mange synst endring er skummelt fordi det rokkar ved det som er noverande og trygt, det du kjenner og veit at du handterer. Informant 2 nemner at dei tilsette veit kva dei har og vert bekymra for om endringane vil påverke arbeidsmiljøet, dei daglege arbeidsoppgåvene, om du får kollegaer som har betre kompetanse på dine arbeidsoppgåver enn det du sjølv har. Det handlar om at ein kjenner seg utrygg på kva som vil komme, og om ein får behalde den noverande arbeidssituasjonen sin.

4.5.2.6 Ivaretaking av personalgruppa

Å bevare eit godt arbeidsmiljø og ivareta og pleie personalgruppa vert nemnt av informant 3 og 5 som noko som kan verte utfordrande. Når personalgruppa er relativt lita, så er det handterbart for ein leiar. Ved samanslåing av bibliotekeiningar vil personalgruppa totalt verte større, og når det gjeld saker som omfattar alle vert det utfordrande å sørge for at alle tilsette vert like godt ivaretatt og involvert i like stor grad som før i samband med dei avgjerdene som må takast. Dette med ivaretaking gjeld jo også det gode arbeidsmiljøet ein har på ein arbeidsplass, og tilsette kan sitte med ei uvisse om ein får behalde dette i ein ny organisasjon.

4.5.2.7 Organisasjonskultur

Fleire av informantane nemner i intervjuet at det finst kulturar på ein arbeidsplass som påverkar både arbeid og prosessar. Kor djupt dei kjem inn på temaet varierer i stor grad. Informant 1 definerer det ut frå korleis tilsette stiller seg til kvarandre og korleis ein leiar opptrer overfor sine tilsette. Desse forholda meiner ho vil påverke samarbeidet enten negativt eller positivt ved ei samanslåing. Informant 2 seier at ho ikkje tenker så mykje på organisasjonskultur i det daglege. Ho definerer organisasjonskultur på to måtar, den eine er at organisasjonskultur er måten ei eining er organisert på administrativt, og den andre definisjonen er at organisasjonskultur er ”korleis vi har det her hos oss”. Den sistnemnde definisjonen meiner informant 2 at det ikkje er så lett å endre, fordi den sit i veggane i dei forskjellige biblioteka. Ho meiner det handlar om verdiar, respekt og lojalitet og openheit for andre sine meiningar, samspeleprinsipp og etiske retningslinjer. Vidare seier ho at organisasjonskulturen i avdelingar kan vere både øydeleggande og styrkande for samarbeid. Til dømes kan ein kultur der ein har for vane å finne feil ved andre hindre eit fruktbart samarbeid, ettersom ein ikkje er opne for og positiv til andre sitt arbeid. Er organisasjonskulturen open og inkluderande kan den styrke eit samarbeid, fordi det er rom for å komme med innspel og tankar.

Informant 3 snakkar også om kulturar i dei forskjellige bibliotekeiningane i samband med at ho seier at ei av utfordringane som kjem ved ei samanslåing er å få til den gode organisasjonskulturen hos alle tilsette. Fleire av informantane nemner at noverande bibliotek er relativt like, men samtidig også ulike, utan at dei kjem inn på organisasjonskultur som omgrep for å beskrive det. Denne ulikskapen kan verte meir utfordrande enn ein er klar over.

Informant 3 og 5 meiner begge at det raskt bør settast saman fagteam på tvers av avdelingane i ein ny bibliotekorganisasjon, og det å få dei til å fungere godt kan bli ei utfordring på grunn av forskjellige kulturar i dei forskjellige einingane dei enkelte tilsette kjem frå.

Organisasjonskultur har ifølgje informant 3 mykje å seie for haldningane vi har til korleis biblioteka yter tenester til brukarane sine og brukar varierende grad av service i forskjellige bibliotek som eksempel. Informant 5 nemner det som at ein møter heilt andre måtar å gjere ting på i andre bibliotek enn i sitt eige. Desse to informantane tenker nok ganske likt på denne problemstillinga. Informant 5 legg til at det er viktig å fokusere på at det ikkje berre gjeld alle andre, men at leiarar og tilsette også må sjå på sin eigen organisasjonskultur, og identifisere reelle problem og utfordringar. Ho poengterer at det i eit kvart bibliotek finst underbevisste verdiar og føresetnader, både av positiv og negativ art, som ligg til grunn for korleis biblioteket blir drive. Desse underbevisste verdiane viser seg i dei handlingane som vert gjort og måten arbeidet vert utfør på. Dei verdiane som det vert sagt at biblioteket har er ikkje dei same som dei tilsette utviser i det daglege arbeidet. Informanten seier at dette misforholdet er viktig å synleggjere når ein skal sette saman ein ny bibliotekorganisasjon.

4.5.2.8 Lokal identitet og organisasjonsidentitet

To av informantane vektlegg betydninga av lokal identitet i bibliotekavdelingane.

Bibliotekbrukaren kjenner ein sterk identitet til sitt lokalbibliotek, seier informant 3. Ho legg til at dette er svært viktig å ta vare på om ein skal slåast saman til ein ny og større organisasjon. Folkebiblioteket er til for brukaren, og biblioteket ho leier fokuserer mykje på brukarinvolvering og tar imot lokale initiativ. Biblioteket skal vere ein møteplass for innbyggjarane og ha blick for brukaren. Ei utfordring vil bli å bevare dette samtidig som ein skal sameinast med andre avdelingar i ein større organisasjon. Det må vere rom for særeigenheit og at kvar bibliotekavdeling kan få utvikle seg i eiga retning slik at ein tilpassar seg nedslagsfeltet i sitt område. Informant 5 poengterer at å ha eit likt tilbod overalt ikkje nødvendigvis er det same som å ha eit likeverdig tilbod, dette på grunn av at føresetnadene for bibliotekdrifta er forskjellig frå stad til stad. Dette har med identitet å gjere og korleis biblioteket vert brukt. Teneste og tilbod vert utvikla utifrå behov og bruk.

Informant 5 er den einaste av informantane som nemner identitet i samband med organisasjonsbygging. Sjølv om samanslåtte avdelingar skal få behalde sitt særpreg, meiner ho at det er behov for å bygge opp ein slags hovudidentitet for det den samanslåtte bibliotekeneinga. At kvar avdeling og tilsett definerer seg som ein del av eit nytt, stort

bibliotek, der det er rom for lokale variantar og tilknytning til lokalsamfunnet. Dette kan bli ei utfordring, men informanten meiner det er viktig å få det til.

4.5.2.9 Endring – gir det gevinst eller tap?

Enno er det for tidleg å seie noko om utfallet av kommunereforma og korleis det blir for biblioteka etter at den er gjennomført. Informant 4 og 5 seier det er avgjerande for korleis endringsprosessen blir for dei tilsette om ein går inn i den med føresetnaden om gevinst eller tap. Informant 4 meiner at det er lettare å godta ei endring viss ein får ein gevinst ut av den. Gevinst i denne samanhengen inneber at samanslåing med andre bibliotek medfører noko positivt som kollegialt utbytte og betre utnytting av ressursar som kjem alle avdelingar til gode. Tap, på den andre sida, inneber kutt i ressursar og evt nedlegging av avdelingar. Om det skulle skje, meiner informant 5 det vil bli vanskelegare å godta endringane ein må gjennom. Prosessen vil opplevast som vanskelegare og gjennomføringsviljen vil vere svakare. Om ein går gjennom første runde av kommunereforma og har fått behalde ressursane til bibliotek, vil det vere ein svært god start, seier ho.

Det som er underliggande her er kanskje det dei fleste fryktar når det er snakk om omorganisering, som er innsparing. Effektiviseringsprosessar er ikkje noko kjekt å gjennomgå når ein ikkje får behalde gevinsten av det sjølv, slik informant 4 uttrykker det. Informant 5 seier at "(...) viss vi får gå inn i prosessen utan å miste einingar, utan å miste personale, miste ressursar, så er det eit godt utgangspunkt." Ho viser også til noko ho høyrde i radioprogrammet Ekko (NRK) om resultatet av den danske kommunereforma der det vart sagt at ressursana hadde blitt flytta frå varme til kalde hender. I det låg det at større andel gjekk til administrasjon etter reforma enn de gjorde før, og færre ressursar gjekk til tenesteproduksjon. Dette scenarioet ønsker ho ikkje at skal bli realitet i Noreg

4.5.3 Handtering av endringsprosess og førebygging

4.5.3.1 Informasjon

To av informantane meiner at det er viktig med informasjon om endringsprosessen og på denne måten førebu dei tilsette. Informant 1 meiner det er betre med for mykje informasjon, enn for lite. Dette er basert på tidlegare erfaring får endringsprosess der informanten ikkje informerte tilsettgruppa si nok og situasjonen vart litt vanskeleg på grunn av det.

4.5.3.2 Dialog og involvering

Alle informantane har nemnt dialog eller samtale og involvering som viktige moment i ein endringsprosess, dette for at dei tilsette skal kjenne seg delaktige og ha medverknad i det som skjer med organisasjonen dei arbeider i. Involvering er ein måte å utvikle den interne organisasjonen på saman, meiner informant 1. Fleire av informantane inkluderer informasjon til og innspel frå dei tilsette når dei snakkar om at det er viktig å ha ein dialog eller samtale. Mange er van med å halde mange møter som ein del av involveringsarbeidet, og meiner at det er viktig for at alle tilsette skal vere med på laget. Å ha ein dialog inneber at alle som vil får komme med innspel til den endringsprosessen som er i gang, slik at alle har sjanse til å bli høyrte. I slike dialogar er det fleire av informantane som meiner det kan komme nyttige innspel som kan tilføre prosessen mykje viktig. Dialog vert også sett på som ein viktig måte å førebu dei tilsette på, og snakke om kva alternativ som finst. Dialogane eller samtalane kan både gjelde organisering av arbeidsoppgåver og generelle verdiar som bør ligge i organisasjonen. Her kjem det også inn at det er viktig at det er openheit for forskjellige meininger, slik at alle tør å komme med uttalar. Dialog og involvering betyr ikkje at alle skal få viljen sin. Informant 3 seier: ”..når vi har snakka om ein ting, vi har sett den på dagsorden, vi har fått snakka om den, alle har fått sagt sitt, vi har diskutert det grundig, og så har vi hamna på ein konklusjon som kanskje ikkje alle er einige i, så forventar eg då likevel at ein innrettar seg etter det, då”. Det er fleire av informantane som gir uttrykk for at det er leiar sitt ansvar for at det til sist vert tatt nødvendige avgjerder, som kanskje ikkje er like populære.

4.5.3.3 Planlegging er viktig

Det at ein leiar har kunnskap om å leie endringsprosessar vert sett på av fleire som ein viktig kunnskap, og i det ligg evna til å legge gode planar. Alle informantane ser på god planlegging som ein viktig faktor i ein endringsprosess. Ein treng planar for korleis endringsprosessen skal finne stad. I tillegg meiner informant 3 at leiaren må vere klar på kva ho vil, det vil seie å ha klare mål. Informant 2 seier at planar gir struktur, orden og metodar til å utføre dei oppgåvene ein står overfor, og at det er viktig å stille spørsmål som: ”Kva er det eigentleg vi skal oppnå?”. I ein god plan meiner ho det må vere sett opp mål, delmål og suksesskriterier. Informant 1 meiner planar er ein god måte å tenke utvikling og tenke framover på.

4.5.3.4 Sjefsteam/leiarteam

Informant 1 og 2 meiner det er lurt å raskt danne eit leiarsteam som har som ansvar å førebu og leie endringsprosessen. Denne skal samle lause trådar og ta gode avgjerder der det trengs.

Informant 1 meiner også at dei som leier endringsprosessen må ha evne til å motivere sine tilsette og få dei til å sjå at det kan komme noko godt ut av endringane.

4.5.3.5 Samarbeid og fagteam

Informant 3 og 5 ser gjerne at det vert oppretta fagteam på tvers av avdelingane i ein ny bibliotekorganisasjon. Dette meiner dei er viktig for å styrke dei forskjellige arbeidsområda, at ein jobbar saman om oppgåver som kan løysast i fellesskap. Informant 3 seier at å jobbe i team er ein god måte å bli kjend med nye kollegaer på, og dei gir tilsette kjennskap til kva dei kan tilføre kvarandre. Målet må vere å bygge opp ein delingskultur der ein ser at saman kan ein få til noko som er betre enn det ein har på noverande tidspunkt. Informant 4 nemner ikkje fagteam som ein viktig del, men at samarbeid er viktig for å utvikle seg i ein ny organisasjon.

4.5.3.6 Ivareta lokal identitet

Dette med lokal identitet er eit viktig punkt for informant 3 og 5. Dei nemnde at det blir ei utfordring å ta vare på den lokale identiteten til bibliotekavdelingane. I tillegg meiner dei at biblioteket kan spele ei utruleg viktig rolle for å ivareta lokal identitet og lokal forankring hos innbyggjarane i ein storkommune. Informant 3 nemner spesielt den identiteten bibliotekbrukarane kjenner til lokalbiblioteket er viktig. At biblioteket framleis kan vere eit lokalbibliotek for innbyggjarane, og ikkje absolutt skal bli ein strømlinjeforma avdeling som er lik dei andre i kommunen. Ho meiner dette er viktig for betydinga biblioteket har i nærmiljøet, og er viktig å ivareta.

4.5.4 Oppsummering

Informantane er i stor grad bevisste på utfordringar dei kan komme til å møte. Erfaringane dei har med seg frå andre endringsprosessar spelar til ein viss grad inn på kva utfordringar dei tenker dei kan vente seg. Det er stor likskap mellom korleis informantane tenker at dei vil handtere utfordringane. Det viktigaste er ifølge dei stor grad av involvering og dialog, og det å ha ein open prosess. Alle tilsette skal ha kjensla av at dei er deltakande i endringsprosessen. Når det gjeld organisasjonskultur og organisasjonsidentitet er det liten bevisstheit hos informantane på dette. Dei har litt kjennskap til omgrepet, men ser ikkje på det som ei stor utfordring eller noko som kan endrast.

5 Drøfting

Det finst mykje teori om leiing, der mykje er basert på marknadsstyrte bedrifter og leiing i ein marknadsstyrt omverden. Folkebiblioteka er ein offentleg organisasjon og styrast av andre mekanismar enn marknaden, men når det gjeld leiing kan mykje av teorien overførast mellom dei to sjikta, med litt tilpassing. Vidare skal funna i undersøkinga knytast opp til relevant teori om endringsleiing og organisasjonskultur. Det er interessant å sjå på biblioteksjefane sine haldningar og erfaring i lys av teorien som tidlegare er presentert i oppgåva.

5.1 Kommunereforma og konsekvensar den får for folkebiblioteka

Kommunereforma er ei typisk ovanfrå-og-ned-endring frå Solberg-regjeringa med kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner i spissen. Det er gitt tydelege signal om at denne endringa skal gjennomførast. Regjeringa er altså aktøren, og i Jacobsens definisjon (1998) om kva ei planlagt endring er seier han at aktørane må ha ei målsetting for endringane og grunngjeving av kvifor dei vil ha endringar. Endringane det er snakk om er reduksjon i talet på kommunar, og mål og grunngjeving er gjort greie for i teorikapitlet. Funna i undersøkinga viser at informantane har tatt innover seg at det er vedtatt ei endring i kommunestrukturen og at det er iverksett ein plan. Utover dette har dei ikkje sett seg godt inn i dei forskjellige målsettingane for kva regjeringa ønsker å oppnå med endringa av kommunestrukturen. Omgrep som effektivisering og stordriftsfordelar er kjende for informantane, men dei fire måla som er gjort greie for i kommunereformmeldinga er dei ikkje like godt kjende med. Likevel er dei svært positive og meiner at det er på tide med ei kommunereform og at dette må ein som biblioteksjef innrette seg etter.

Informantane er også veldig opptekne av sin eigen organisasjon folkebiblioteket og tenesteytinga dei er ansvarlege for. Fokuset deira ligg på gode og likeverdige tenester og derunder fagmiljø, og berekraftige økonomiske kommunar. Teorien seier at det kan vere vanskeleg å implementere endringar ovanfrå og ned (Mintzberg, attgjeve etter Solstad, 2009). Viss vi ser på regjeringa som administrasjon, kan det ikkje konkluderast at informantane ser på regjeringa som ein motstandar. Sjølv om endringane kjem ovanfrå og ned, vert dei tatt positivt imot. Profesjonane fokuserer på eigne oppgåver og kjempar for eigne interesser. Denne utsegna passar informantane inn i på eit vis. Når dei pratar om kommunereforma på eit generelt nivå, vert alle uttalar stort sett relatert til bibliotekdrift og kva konsekvensar reforma får for folkebiblioteka. Solstad (2009) seier i artikkelen *Fusjoner i offentlig sektor* at det kan

oppstå målkonfliktar når administrative mål og profesjonelle mål ikkje kan foreinast. I dette tilfellet klarar informantane å sjå på delar av dei administrative måla reforma har som relevante for bibliotek, og at det er muleg å implementere dei utan at det går negativt utover bibliotektenestene. Informantane har stor tru på at reforma vil medføre eit større og betre fagmiljø i ein større bibliotekorganisasjon, og at tenestene til bibliotekbrukarane vil bli betre i ei ny organisering. Når det gjeld målsettinga om økonomisk robuste kommunar så er informantane meir delte. Nokre er udelt positive og meiner at med samla bibliotekbudsjett og stordriftsfordelar så vil det bli litt romslegare økonomi. Andre igjen har sine tvil om at dette er oppnåeleg fordi vi skal yte dei same tenestene, og om vi blir ein større organisasjon er det ikkje sikkert at det er så mykje å hente økonomisk. Uansett er ikkje denne tvilen nok til at det kan kallast ei målkonflikt. Utgangspunktet for endring er godt, trass i informantane si fokusering på eige fagfelt.

Solstad (2009) seier også at endringar bør skje i organisasjonen og ikkje ovanfrå og ned. Dette synet delar informantane i den grad at når kommunesamanslåinga er eit faktum så er det bibliotekleiinga og bibliotekets tilsette som må definere korleis bibliotekorganisasjonen skal sjå ut og korleis den skal driftast. Det kan vere ei utfordring at dei vil vente til avgjerda allereie er tatt. Lokalpolitikarar må påverkast tidleg i prosessen for å sikre at det ikkje vert tatt avgjerder som ikkje er i favør av biblioteket.

Informantane gir uttrykk for at ei biblioteksamanslåing kan gjere drifta meir effektiv. Ved hjelp av stordriftsfordelar ved å sentralisere nokre oppgåver og spesialisere andre, meiner dei at dette vil føre til frigjerding av ressursar som kan nyttast på andre måtar. Det er i hovudsak menneskelege ressursar informantane har i tankane når dei snakkar om dette. Solstad (2009) skriv at fusjonar i offentleg sektor har eit formålsrasjonelt perspektiv, og at det er eit ledd i at New Public Management er implementert i styringa av offentleg sektor. Ho seier vidare at målet med reformer i offentleg sektor er å skape ein meir hensiktsmessig og effektiv sektor. Dette ser også informantane at er muleg i eit nytt og større bibliotek, men ikkje i direkte økonomisk forstand. Informantane tenker effektiv bruk av menneskelege ressursar, at ved å bruke dei same lønnsmidlane kan få utretta meir ved å effektivisere drifta der det er muleg. Denne endringa er tenkt med bibliotekbrukaren i fokus, fordi målet er betre kvalitet på tenestene biblioteket skal tilby og utføre. Nokre av informantane tenker likevel at økonomien vert romslegare viss ein slår saman eksisterande budsjett. Det er berre ein informant som sår tvil om ein vert meir økonomisk robust ved å gjere dette. Der nokre informantar seier at det er

muleg at det vert lagt ned nokre av dei minste bibliotekeiningane, så oppgjer dei ikkje ein spesiell grunn til dette. Det er muleg at det ligg underbevisst at det må innsparing til for å få økonomiske gevinstar, eller så er ein kanskje van med at når ein gjennomgår organisasjonsendringar så ligg faren for nedlegging i korta. Dei einingane som vart nemnt av informantane har tidlegare vore nedleggingstrua, og det kan vere denne typen erfaring som ligg bak desse meiningane. I ein offentleg fusjon, også når det gjeld å slå saman fleire bibliotekeiningar til ei eining, så vil ikkje effektivisering nødvendigvis bety at det blir meir pengar å bruke ved ei samanslåing, men heller at ein får brukt dei same økonomiske midlane på ein måte som gjer at ein får meir ut av det i form av tenesteutbyte. Å tru at ein kan auke arrangementstala eller at mindre bibliotek får meir pengar på budsjettet utan at andre avdelingar må redusere sitt budsjett er ikkje realistisk. Men når det kjem til omorganisering av arbeidsoppgåver og effektivisering av desse, er det truleg at ein kan effektivisere og få ei betre tenesteyting av dei same økonomiske midlane.

Ein av informantane fortel om erfaring frå høgskulereforma der samanslåing av høgskular og høgskulebibliotek ikkje vart effektivisert, men heller fekk nye administrative nivå som følgje av samanslåinga. Dette viser også Solstad (2009) når ho nemner at fusjonering kan innebere negative synergieffektar som auka byråkratisering utan at stordriftsfordelane vert realiserte. Dette er fordi kostnadene ved endringane vert høgare enn forventa. Når ei samanslåing medfører eit ekstra leiarnivå, vil dette kunne medføre ekstrakostnader avhengig av korleis ein vel å løyse denne organisasjonsendringa på. Om ein opprettar ei ny stilling som biblioteksjef krev dette ekstra lønnsmidlar som ein må ta frå bibliotekbudsjettet om ein ikkje får tilført eksterne midlar. Må ein prioritere innanfor eige budsjett betyr det at midlar ein elles ville brukt på tenesteutføring blir overført til lønnsbudsjettet, og ein får mindre økonomiske ressursar til å drive tenester for slik informantane i denne undersøkinga ønsker blir muleg.

Eit anna tema som informantane ikkje hadde tenkt nøye over er kven som eventuelt skal plasserast i ei ny biblioteksjefsstilling. Alle informantane tenker at det må vere ein avdelingsleiar på kvart bibliotek, og om det vert ei ekstra stilling på toppen må den fyllast med nokon. I ei samanslåing der ein ønsker seg stordriftsfordelar er det ein del stillingar som kjem til å verte ledige, til dømes treng ein ikkje like mange kultursjefar som før.

Omplassering av tilsette som vert overflødige er vanleg ved offentleg omorganisering, men ingen av informantane har noko særleg fokus på dette. At ein kultursjef vert omplassert inn i ei biblioteksjefsstilling er ikkje utenkeleg med tanke på at *Forskrift om kvalifikasjonskrav for*

ansatte i folkebibliotek (2013, § 3) seier at i bibliotek som har minst fem årsverk med bibliotekfagleg utdanning kan ein tilsette biblioteksjef utan fagutdanning. I ein ny og større bibliotekorganisasjon er det altså muleg å tilsette ein biblioteksjef med ein anna bakgrunn. Sjansen for at det ikkje vert ein av dei noverande biblioteksjefane er absolutt tilstade, men ingen av informantane har vektlagt dette noko særleg. Ettersom dette vil verke inn på deira arbeidskvardag i ein eventuell framtidig samanslått bibliotekorganisasjon er det absolutt noko dei burde vere opptatt av og interessert i å påverke utfallet av.

5.2 Leiarutfordringar under endringsprosessar

5.2.1 Endring i arbeidsoppgåver, posisjon og innflytelse

Eit av funna i undersøkinga viser at det kan komme utfordringar i leiarsjiktet ved samanslåing. Ein større bibliotekorganisasjon kan berre ha ein biblioteksjef. Det vil seie at uavhengig om den nye biblioteksjefstillinga vert tildelt ein av dei allereie eksisterande biblioteksjefane eller om det kjem ein ny sjef utanfrå bibliotekorganisasjonen, så må noverande biblioteksjefar innfinne seg med ny stillingstittel og endring i myndigheit og innflytelse. Dette kan i verste fall føre til motstand. Signala to av informantane gav i intervjuet er at dette er dei førebudde på, men det er vanskeleg å vite kva følelsar som dukkar opp når dagen kjem og endringane vert verkelegheit. Ifølgje Jacobsen (1998) kan motstand mot endring oppstå når maktforhold i organisasjonen vert endra, fordi tilsette ikkje ønsker å miste den innflytelsen dei ha. Som biblioteksjef har ein utøvande myndigheit og stor makt over bibliotekets utvikling. Ved at myndigheita vert redusert som følgje av stillingsendring til avdelingssjef, mistar dei eit handlingsrom ein er van med å ha. Mulegheita til å påverke vil dei framleis ha, men endeleg avgjerande makt vil ligge hos ny biblioteksjef. Det å miste ein stillingstittel kan også opplevast som eit personleg tap der status er ein del av det ein mistar når ein går frå ei stilling som biblioteksjef til å bli avdelingssjef. Motstanden mot desse endringane vil neppe bli så sterk at det oppstår situasjonar for å hindre at endringane vert iverksett, men det kan skape gnissingar i ei tilpassingsfase. Ettersom alle informantane er positive til samanslåing og tenker at dei er klare til å sette i gang, er endring av maktforhold og personleg tap absolutt noko ein bør vere bevisst på i endringsprosessen slik at det ikkje kjem som eit overraskingsmoment.

Maktforhold kan også gjelde arbeidsoppgåver og posisjonar i tilsettgruppa. Ved sentralisering av bestemte oppgåver og spesialisering innanfor fagfelt kan nokre tilsette oppleve at dei

mister den innflytelsen dei har opparbeidd seg gjennom eit langt liv. Dette kan vere vanskeleg. Arbeidsoppgåver gir status innanfor ei tilsettgruppe, og vil føre til tap av innflytelse på korleis desse oppgåvene vert utført og tap av statusen oppgåvene har gitt den personen som har hatt dei. Det er ikkje sikkert det vil oppstå motstand i den form Jacobsen skriv om, at det vil kunne hindre endringane. Men at det vil vere vanskeleg å godta nye arbeidsoppgåver og trenering av oppgåveutføring kan førekomme. Det er også muleg at det kan oppstå kollegialt samhald mot at oppgåver vert fråtatt ei avdeling, som betyr at også heile avdelinga mistar innflytelsen. Desse arbeidsoppgåvene kan ifølgje informantane gjelde katalogisering, innkjøp og liknande.

5.2.2 Synlegheit overfor ny administrasjon og lokalpolitikarar

At biblioteksjefen er synleg i ny kommuneadministrasjon er viktig for vidare drift av biblioteket, og ikkje minst i sjølve endringsprosessen. For at resultatane etter omorganiseringa skal bli gode, må biblioteksjefen må sitte i førarsetet og vere ein aktør i form av å fortelje politikarane kva som må til og kva som må unngåast for å få ei god folkebibliotekteneste i ein ny kommune.

5.2.3 Reaksjonar hos dei tilsette

Fleire av informantane i undersøkinga gir uttrykk for at det kan komme forskjellige reaksjonar frå dei tilsette på endringar i samband med ei samanslåing. Desse har likskapar med det Jacobsen skildrar i artikkelen *Motstand mot forandring*. Reaksjonane informantane nemner er frustrasjon og sinne, at dei tilsette møter endring med ”piggane ute”, kos med misnøye, uvilje til å utføre nye oppgåver og ein av informantane nemner at nokon tilsette kan gå fullstendig i vranglås. Grunnane til desse reaksjonane kan vere fordi dei finn det vanskeleg å takle endringar i daglege rutinar, redde for å miste stilling og status, fagleg styrke eller at det er faste reaksjonsmønster hos enkelte når rutinane deira vert endra. Desse reaksjonane heng saman med frykt for det ukjende og vil bli drøfta vidare i neste punkt.

5.2.4 Frykta for det ukjende

To av informantane delar tilsette inn i to mennesketypar, dei som er endringsvillige og dei som ikkje er det. Den første typen fordrar ingen handling, med mindre ein må roe ned iveren etter utvikling og fornying. Den andre typen er vanskelegare å hanskast med. Begge informantane ga også uttrykk for at det er dei yngre arbeidstakarane som er endringsvillige og dei eldre som ikkje er endringsvillige. Forklaring på kvifor dei ikkje likar endring gir ikkje

informantane uttrykk for. Dette kan sjåast i kombinasjon med eit anna funn som omhandlar tryggleik i arbeidskvardagen. Føreseielegheit og stabile omgjevnader er viktige faktorar for nokre tilsette. Her kan frykta for det ukjende spele inn på velviljen og kor stor motstanden mot endring viser seg å bli. Det ukjende inneber stor grad av usikkerheit. Dagens situasjon har den tilsette kontroll over og handterer den situasjonen godt. Jacobsen seier at denne usikkerheita fører til stress og bekymring, og vidare at det kan føre til at vedkommande kan få vanskar med å oppfatte informasjon og i ekstreme tilfelle vise irrasjonell og sjølvdestruktiv oppførsel (1998). Dette samsvarar med det ein av informantane sa om at tilsette som har ”piggane ute” og ikkje har eit ope sinn til endring ofte ikkje lyttar til andre og heller ikkje blir lytta til på grunn av måten dei uttrykker seg på. Det at ein ikkje klarar å lytte til kva andre har å seie kan altså komme av at ein er for påverka av stress til at ein klarar å prosessere informasjonen ein får. Det er også vanskeleg å ta folk som oppfører seg irrasjonelt seriøst, og andre kollegaer vil ofte lytte til det dei seier med låg interesse.

5.2.5 Ivaretaking av personalgruppa

Det å bevare eit godt arbeidsmiljø på ein arbeidsplass er viktig både for trivsel og gjennomføring av det daglege arbeidet. Når ein står ovanfor store organisasjonsendringar som endrar måten arbeidet vert inndelt på og ein må forhalde seg til andre avdelingar og ei felles leiing, kan mange vere redd for at det gode miljøet ein hadde på arbeidsplassen kan bli endra. Eit funn i undersøkinga er at ei bekymring hos leiaren er å klare å bevare gode arbeidsmiljø i ein større organisasjon og ikkje minst å klare å pleie personalgruppa på ein like god måte som før. Arbeidsplassen er eit sosialt system og ein sosial fellesskap som inneheld både vennskap og fiendskap, og der ein utvekslar meiningar og dei tilsette ofte delar ei felles bakgrunn (Jacobsen, 1998). Faren for å miste dette gode fellesskapet er stor når biblioteket skal slåast saman til ein større organisasjon. Det kan medføre at folk kanskje må flytte på seg, eller ein må forhalde seg til andre måtar å drive biblioteket på som kan medføre at arbeidsmetodane vert annleis og menneska ein skal samarbeide med ikkje er dei du deler fysisk arbeidsstad med. Viss ein opprettar fagteam slik fleire av informantane seier dei tenker å gjere, vil dette verte ei reell utfordring som dei tilsette kan motsette seg.

Også med tanke på involvering av dei tilsette i utvikling av bibliotekdrifta kan ein større organisasjon gjere dette arbeidet vanskeleg. Det er vanskeleg å sjå for seg at absolutt alle tilsette skal delta aktivt i alle spørsmål ved drifta av eit nytt og større bibliotek.

5.2.6 Endring med gevinst eller tap som utgangspunkt

Det å gå inn i ein stor endringsprosess utan å vite utfallet er ei vanskeleg sak. I kommunereforma er nokre av måla å ha eit likeverdig tenestetilbod og få berekraftige og økonomisk robuste kommunar. Underliggande ligg faktoren effektiv ressursbruk. Målet om å effektivisere drifta er i utgangspunktet ein god tanke. Det kan gi grunnlag for usikkerheit rundt samanslåinga og spørsmålet om bibliotekorganisasjonen i farvatnet av samanslåinga må drive med innsparing eller om ein får behalde dei økonomiske ressursane ein har. Desse to vidt forskjellige utgangspunkta kan påverke prosessen i stor grad meiner ein av informantane. Går ein inn i ein endringsprosess med kunnskap om at ein må spare pengar og skjære ned på drifta, vil dette skape motvilje mot endring. Går ein derimot inn i endringsprosessen og veit at ein får behalde ressursane i biblioteket vil dette skape ein anna haldning til endring, som vil vere meir positiv. Dette har med informasjon å gjere, at dei tilsette er informert om kva føresetnadene er og veit meir kva dei kan forvente seg.

5.2.7 Lokalidentitet og bibliotekbrukaren

Folkebiblioteket har eit nært forhold til brukarane, og brukarane har eit nært forhold til biblioteket sitt. Dette er ei viktig sak for to av informantane. Denne nærleiken ønsker dei å oppretthalde, også i ein ny og større bibliotekorganisasjon. Informant 3 sitt bibliotek fokuserer mykje på brukarinvolvering i drifta, og meiner at biblioteket skal ha eit blikk for brukarane sine. Ho nemner at dette kan bli ei utfordring å bevare samtidig som ein skal sameinast med andre bibliotek under ei samanslåing. Dette perspektivet har også Jacobsen med som ein faktor i artikkelen *Motstand mot forandring* (1998). Der snakkar han om eksterne grupper sine krav til stabilitet i organisasjonen. Forventingane ein har som bibliotekbrukar til service og tenesteyting kjem til å vere der under heile samanslåingsprosessen. Viss samanslåinga får innverknad på tenestetilbodet eller servicen ein brukar er van med å få, vil denne merke det godt. Om kvaliteten vert dårlegare vil brukaren oppleve det som eit tap, og kanskje yte motstand mot dei endringane som er gjort. Viss kvaliteten vert betre vil det opplevast som ein gevinst, og begge partar har vunne på at endringane har blitt gjennomført. Informanten som er fornøgd med måten biblioteket tar vare på brukarane sine er bekymra for at endringsprosessen skal kunne medføre eit tap for brukarane biblioteket har.

Ei anna side ved denne utfordringa er om biblioteket klarar å oppretthalde servicenivået mens endringsprosessen føregår. Det kan vere vanskeleg å halde biblioteket ope og ha like høgt servicenivå om ein skal klare å involvere alle tilsette i alle delar av endringsprosessen. Dette

heng samane med at det i den perioden samanslåinga går føre seg vil krevje ekstra arbeidsbelastning (Jacobsen, 1998). Biblioteket må kunne halde ope for brukarane og samtidig skal tilsette delta i prosessen med å utvikle den nye organisasjonen. Dette er vanskeleg å få til. Ettersom det er lite sannsynleg at det vert tilført ekstra ressursar i perioden der arbeidet med endringane tek mest tid, må ein nødvendigvis innsjå at endringsarbeidet i denne perioden vil måtte gå ut over service- og tenesteytinga overfor bibliotekbrukaren,

5.2.8 Handtering av endringsprosess og forebygging

Kunnskap om korleis ein skal handtere ein endringsprosess på ein slik måte at ein får med seg dei tilsette på ein produktiv måte er viktig. Dette seier også fleire av informantane er viktig. Sjølv om det er stor sjanse for at dei i framtida skal leie ein slik prosess, er det ingen av dei som seier rett ut at dette er dei gode på. Likevel kjem det fram av svara dei gir at dei har klare tankar om kva som er viktig når ein skal ha dei tilsette med seg gjennom ei endring. Funna i undersøkinga samsvarar ein god del med Kotters 8-stegsmodell for endring (2012). Dei forskjellige elementa i modellen kjem ikkje nødvendigvis i same rekkefølge som Kotter meiner er viktig, men alle informantane er innom dei fleste stega.

I kommunereforma er det regjeringa som har bestemt at det er nødvendig med ei kommunereform for å gjere byråkratiet enklare og effektivisere offentleg sektor. Biblioteksjefane ventar på at politikarar skal ta ei avgjerd og finne ut kva kommunar som skal slå seg saman. Så fort denne avgjerda er tatt meiner to av informantane at det er lurt å raskt danne leiarteam som har ansvar for å førebu og leie endringsprosessen i bibliotekorganisasjonen. Dette er Kotters rettleiande koalisjon. Der han seier at teamet skal bestå av den rette kompetansen til å stake ut rett kurs, meiner informantane at det er dei noverande biblioteksjefane som skal sitte i dette teamet. Dei meiner at endring krev god leiing om det skal bli eit suksessrikt utfall. Vidare meiner Kotter at dette teamet skal utvikle ein visjon og ein strategi for endringsarbeidet. Informantane nemner også at dei ser på planleggingsarbeid som viktig. Dei snakkar om at det er viktig å utarbeide bibliotekplanar og strategiar med mål og delmål. For dei fleste informantane er det viktig med informasjon og involvering frå første stund. Det er litt uklart av og til kva dei meiner skal komme først av planlegging eller involvering. Der Kotter snakkar om ein strategi for sjølve endringa, snakkar nok informantane om ein strategi for den nye organisasjonen, som viser mål og delmål for korleis ein skal komme seg mot hovudmålet som er å bli ein samla bibliotekorganisasjon. Informantane meiner det er viktig at dei tilsette vert involvert i utforminga av strategien. Ein

av dei poengterer at leiarteamet må lage ein disposisjon for strategien, og det er nok lurt. Mange tilsette kan ofte fokusere på detaljar ved drift og gløymer å sjå på heilheita. Derfor er det viktig at nokon held i trådane og viser vegen framover.

Det å informere om endringsprosessen er ifølgje informantane viktig for å ha ein god prosess. Dette bør ifølgje dei gjerast kontinuerleg under heile prosessen. Kotter meiner det er svært viktig å kommunisere endringsvisjonen, og at alle mulege verkemiddel bør brukast for å få fram budskapet. Han seier og at di større organisasjonen er di viktigare er det å få visjonen kommunisert til alle organisasjonsnivå. Her snakkar alle informantane varmt om dialog med dei tilsette og involvering i alle prosessar. Mange av biblioteksjefane har ein leiarstil der det personalmøter med diskusjonar er ein viktig del av involveringa. Det blir ei utfordring i ein større organisasjon der det er vanskeleg å halde møter som absolutt alle kan delta på, derfor krev dette arbeidet godt leiarskap og god planlegging på korleis dette skal utførast.

Neste steg i Kotters modell er å gjere dei tilsette handlekraftige, det vil seie at ein legg til rette slik at føresetnadene for endring er tilstade. Eit av funne i undersøkinga er at fleire av informantane meiner at arbeidsmetodane bak somme av tenestetilboda med fordel kan endrast, og snakkar om å organisere dei tilsette i faggrupper og samarbeid for å gjere tenesteytinga best mogleg for brukarane. For å gjere dette treng dei tilsette tid til å møtast og starte opp gruppene ved å bli kjende og finne ut korleis desse gruppene best bør fungere. Dette må leiarane legge til rette for. Kotter nemner at det er viktig at dei tilsette vert oppmuntra til å tenke utradisjonelt i dette arbeidet, noko som er utruleg viktig i ein slik fase.

Det å planlegge og utforme delresultat etterkvart som prosessen er i gang er ein del av modellen til Kotter. Dette er ikkje informantane uttrykkeleg bevisste på, anna enn at det vert nemnt at det må haldast personalmøter under heile prosessen. Å ha delmål er viktig for å ikkje miste motet undervegs dermed også miste hovudmålet ut av syne. For å få gjennomført endringar er det viktig at ein ikkje gir opp undervegs men at ein klarar å halde på endringsviljen. Motivasjon kan oppnåast ved at ein feirer dei resultata som er oppnådd, ifølgje Kotters modell. Resultat som er oppnådd undervegs må konsoliderast undervegs og til slutt må endringane forankrast. Forankring er noko informantane også snakkar om, og understrekar at om ikkje planar er forankra hos dei tilsette, så vil dei ikkje bli gjennomført. Det vil også seie at om ikkje endringane vert forankra hos dei tilsette, kan ein fort komme i ein situasjon der mykje vert gjort slik som før. Her snakkar Kotter om at organisasjonskultur har mykje å

seie for om ein klarar å behalde endringane ein har oppnådd, eller om organisasjonskulturen motarbeider dette. I ein samanslått organisasjon er det sannsynleg å tru at subkulturar i dei forskjellige bibliotekeiningane kan vere ei utfordring på dette stadiet.

Kotters 8-stegsmodell er utvikla for det private næringsliv, der endringar oppstår i marknaden som er bedriftene sitt eksistensgrunnlag. I denne samanhengen er det viktig for bedrifter å kunne endre seg ettersom marknaden endrar seg, og det handlar mykje om å vere i forkant. Folkebiblioteka er ein organisasjon i offentleg sektor, som ikkje har ein marknad å forhalde seg til i kapitalistisk forstand. For folkebiblioteka er det eigarane som gir føringar for endring, og i denne samanhengen er det staten som har bestemt at det skal skje ei omorganisering. Sjølv om desse to verdene ikkje har dei same styrande faktorane, er det muleg å bruke Kotters 8-stegsmodell for endring på offentlege organisasjonar som bibliotek. Det faktum at endringar bør skje kontrollert og i ei fastsett rekkefølge er essensielt for å ha kontroll på det som skjer og ikkje minst for at dei tilsette skal få ha innverknad på prosessen.

Biblioteksjefane i regionen seier dei allereie er i gang med samtalar for å førebu seg til å sette i gang med organisasjonsendringar i kjølvatnet av kommunereforma. Det kan vere greitt å ta med litt lærdom frå Danmark, der kommunesamanslåinga ikkje berre hadde positive verknader for biblioteka. Det er viktig at ikkje altfor mange bibliotekeiningar går tapt, ettersom bibliotekbruken er avhengig av nærleik til biblioteket. Barn og eldre er ikkje like mobile som resten av innbyggjarane, og skal biblioteket vere tilgjengelege for desse målgruppene er ikkje sentralisering den beste løysinga.

5.3 Organisasjonskulturens betydning for eit reformert bibliotek

5.3.1 Organisasjonskultur

Informantane i denne oppgåva er ikkje særleg bevisst på organisasjonskultur. Dei bevegar seg innom temaet, men nemner det som om det er noko som eksisterer og at det kan bli eit problem for prosessen utan at dei går djupare inn i temaet. Ein av informantane uttaler at det ikkje så mykje å gjere med organisasjonskultur. Ifølgje Bang er det mogleg å endre organisasjonskulturar, men det tek tid og det må til ein grundig prosess til for å kunne gjere det (2011).

Måten informantane definerer omgrepet organisasjonskultur på er vidt forskjellig. Dei definerer det ut frå korleis tilsette stiller seg til kvarandre og korleis ein leiar opptreer ovanfor sine tilsette, korleis ei eining er organisert administrativt, at det handlar om ”korleis vi har det her hos oss”, at det handlar om verdiane, respekt, lojalitet og openheit, i tillegg til samspelsprinsipp og etiske retningslinjer. Alt dette er ein del av det som kan ligge i organisasjonskulturomgrepet om ein går inn i kvar avdeling og ser på verdiane, normene og verkelegheitsoppfatningane som ligg der.

Fire av informantane nemner at organisasjonskultur kan ha innverknad på endringsprosessen, og at det kan gjelde både negativ og positiv innverknad. Innverknaden ein organisasjonskultur har på det arbeidet ei eining utfører er stor. Om den er positiv eller negativ er avhengig av kulturinnhaldet og kva det består av. Spesielt utfordrande blir det å handtere organisasjonskulturar der det er forskjell mellom dei forfakta verdiane og bruksverdiane (Bang, 2011). Informant 5 brukar ikkje dei omgrepa, men snakkar om underbevisste verdiane og føresetnader for handling som ligg til grunn for korleis bibliotekeringa vert driven. Ho seier at dei underbevisste verdiane viser seg i handling og at dei ikkje alltid samsvarar med dei verdiane som det vert uttalt at ein har. I slike tilfelle tenker ho at det er viktig å peike på forskjellane mellom kva som vert sagt og kva som vert gjort, for å tydeleggjere misforholdet.

Det kan vere utfordrande å slå saman forskjellige bibliotek til ein større organisasjon. Dei forskjellige bibliotekeringane kan fort bli subkulturar i ein større organisasjonskultur. Når det vert nemnt hos fleire informantar at biblioteka er nok meir ulike enn ein skulle tru i denne regionen, så er dette nok eit signal om at organisasjonskulturen er forskjellig sjølv om alle biblioteka yter dei same tenestene. Det vert også sagt at det er forskjellige kulturar i dei biblioteka som skal slåast saman og at det kan bli ei utfordring for å få til den gode kulturen hos dei tilsette. Dette vert ikkje utdjupa på noko sett, men det er klart at det her er snakk om at det i ein organisasjon kan eksistere subkulturar som ikkje nødvendigvis dreg i same retning. Det å skape ein felles organisasjonskultur i ein ny organisasjon som faktisk får feste i dei forskjellige einingane er ein viktig jobb, men også ein vanskeleg jobb. Informant 5 er igjen inne på dette og seier at det er viktig at leiar og tilsette i kvar bibliotekering ser nøye på sin eigen organisasjon for å identifisere reelle problem og utfordringar. Slik ho ser det er det viktig at ein har fokus på dette i ein samanslåingsprosess.

Bang definerer subkultur som ein delkultur eller undergruppe som eksisterer innanfor ein organisasjon (2011). Desse kan virke støttande på kvarandre eller dei kan komme i konflikt med kvarandre. Det er det siste som kan vere øydeleggende. Når subkulturar er i konflikt med kvarandre er det normene, verdiane og verkelegheitsoppfatningane som står i motsetnad til kvarandre. Det er derfor informantane snakkar om at det er viktig å snakke om verdiar, og at ein i ein ny organisasjon må fremje ein felles kultur med felles verdiar for korleis det nye biblioteket skal drivast.

Bang snakkar om to faktorar som er viktige for å få til ein god integrasjonsprosess etter ei samanslåing av organisasjonar; kulturell kompatibilitet og den kulturelle dynamikken fusjonen utløyser, og korleis integrasjonsprosessen vert handtert. Biblioteka i denne regionen er temmeleg like når det gjeld kva tenester og tilbod dei har, utgangspunktet er likt. Men informantane gir uttrykk for at tankesetta som ligg bak arbeidet som vert utført kan variere. Kva utfall integrasjonsprosessen får er vanskeleg å føresjå. Men informantane snakkar om at det er viktig å sjå på korleis organisasjonskulturen er i dei eksisterande biblioteka og at det i endringsprosessen vert snakka om felles verdiar med meir. I tillegg er alle informantane opptekne av involvering og dialog med dei tilsette, at alle skal oppleve å blir spurt om kva dei meiner om forskjellige saker. Dette er ifølgje organisasjonskulturteori viktige metodar for å få ein vellykka integrasjonsprosess. Ifølgje Bang er det nokre sentrale faktorar som må vere på plass. For det første må det skapast ein ny organisasjonsidentitet. For det andre må dei tilsette i høg grad oppleve at dei vert behandla rettferdig, og at dei vert høyrte og tatt omsyn til. For det tredje er det viktig at kommunikasjonen er open, både før, under og etter at endringane har funne stad. Desse tre faktorane har informantane vore innom og snakka varmt om. Dei har og sagt at dette arbeidet tar tid, men at det er viktig at det vert gjort. Desse faktorane er også viktig ifølgje erfaringane etter frå dei vellykka kommunesamanslåingane dei siste åra. Får biblioteksjefane lagt til rette for ein slik integrasjonsprosess ved ei framtidig kommunesamanslåing saman med litt større bevisstheit rundt organisasjonskultur i organisasjonar, er det muleg å få eit godt resultat i ein ny organisasjon.

6 Konklusjon

6.1 Oppsummering av funn

Funna i denne undersøkinga viser at biblioteksjefane er i utgangspunktet positive til kommunereforma. Sjølv om dei på mange måtar burde vere meir aktive i prosessen før samanslåinga, ventar samtlege på at lokalpolitikarane skal avgjere kva kommunar som skal slå seg saman. Erfaring frå andre prosessar viser at det kan lønne seg å delta frå første stund for å sikre at biblioteket vert ivaretatt på best måte. Fleirtalet av informantane meiner også at reforma får fleire positive konsekvensar for bibliotekdrifta enn negative, gjennom det at ein som større bibliotekeining vil kunne få stordriftsfordelar, større fagmiljø og større handlingsrom

Basert på lang erfaring er fleirtalet av biblioteksjefane bevisste og førebudde på eventuelle utfordrande situasjonar som kan oppstå i ein endringsprosess. Dei har til ein viss grad delte meiningar om kva dei kan komme til å møte. Det er einigheit i at det viktigaste for å førebygge og handtere utfordringar i ein endringsprosess er å involvere dei tilsette, ha ein god dialog der alle får ta sin plass og ha ein open prosess. Det er brei einigheit om at alle tilsette skal ha mulegheit til å komme med innspel i endringsprosessane. Dette samsvarar med teori på området som seier at brei involvering og deltaking er viktig for at endringsprosessar skal ha eit godt resultat. I tillegg viser erfaring frå nylege kommunesamanslåingar at informasjon og involvering er suksesskriterier for å få eit godt resultat.

Biblioteksjefane er til ein viss grad bevisste på organisasjonskultur og betydinga den har i organisasjonar, og fleirtalet ser ikkje på det som eit stort problem. Dei er ikkje særleg kjende med omgrep og funksjonar og har vanskar med å definere det. Likevel viser det seg i funna at lang leiarerfaring har gitt dei litt innsikt i feltet og ser at forskjellige kulturar i bibliotekeiningane kan utfordre arbeidet med å skape ein ny organisasjon.

Organisasjonskultur kan ha både positiv og negativ innverknad når ein skal slå saman forskjellige einingar, og det er det viktig å vere merksam på. Fleirtalet av biblioteksjefane har ein leiarstil der dialog og involvering er viktige element, og det er også viktige faktorar når ein skal skape ein ny organisasjon ved å sette saman forskjellige organisasjonskulturar.

6.2 Vidare forskning

Dette er ei undersøking om kunnskap om endringsleiing basert på erfaring for å forsøke å sjå korleis biblioteksjefar er førebudde til å møte kommunereforma og endringar i folkebibliotekstrukturen. Ein naturleg måte å gå vidare er å gjere ei ny undersøking etter at kommunereforma er gjennomført, for å sjå om dei tankane ein hadde om reforma viste seg å stemme eller ikkje, og for å sjå om biblioteksjefane har tileigna seg ny kunnskap og erfaring når det gjeld utfordringar ved endringsleiing og organisasjonskulturens betydning når nye organisasjonar skal skapast.

Litteraturliste

- ABM-utvikling. (2006). Bibliotekreform 2014 : Del 1: Strategier og tiltak. Oslo: ABM-utvikling. Henta frå:
<http://www.nb.no/nbsok/nb/01cde69963b4c566fc3931ec0828334b?index=2#0>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergan, E. (2014). Nye sjefer og nye kolleger. *Bibliotekaren*, 9, s. 6-8.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Distriktssenteret. (2014). Kunnskap og erfaringer fra prosesser med kommunesammenslåing. Steinkjer: Distriktssenteret. Henta frå: <http://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2014/10/Rapport-kommunesammensl%C3%A5ing-KDU-2014.pdf>
- Forskrift om kvalifikasjonskrav i bibliotekene (2013). Forskrift om kvalifikasjonskrav for ansatte i folkebibliotek (Forskrift om kvalifikasjonskrav i bibliotekene). Henta frå: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2013-12-20-1656>.
- Jacobsen, D. I. (1998) Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1. Henta frå: <http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo : Abstrakt forlag.
- Johannsen, C. G & Pors, N.O. (2001). *Ledere og ledelse i danske biblioteker*. Frederiksberg : Bibliotekarforbundet.
- Johannsen, C. G. & Pors, N. O. (2010, desember). The 2007 structural reform and the public libraries in Denmark. *BFP* (vol. 34), s. 342-50.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press.
- Kriterier for god kommunestruktur. (2014). *Kriterier for god kommunestruktur : sluttrapport fra ekspertutvalg*. Henta frå:
https://www.regjeringen.no/contentassets/8f7e292dbeb24230beb2e58592f4949e/kriterier_for_god_kommunestruktur_sluttreport.pdf
- Nilsen, K. G. (2014). *Å lede bibliotek*. Bodø: Universitetet i Nordland.
- Prop. 95 S 2013-14. (2014). *Kommunereform* (Meldingsdel i kommuneproposisjonen 2015). Henta frå

http://www.regjeringen.no/pages/38649362/Meldingsdel_kommunereform_og_vedlegg.pdf

Pors, N. O. (2007). *Ledere og ledelse i danske biblioteker : Bibliotekarforbundets Lederundersøgelse 2007*. Frederiksberg : Bibliotekarforbundet

Solstad, E. (2009). Fusjoner i Offentlig sektor. *Magma*, 7. Henta frå <http://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>

Øvrebø, O. A. (2015). Oppblomstring eller massedød. *Bok og bibliotek*, (2), 11-15.

Vedlegg 1:

Semistrukturert intervju: intervjuguide

Problemstilling: Kva utfordringar vil bibliotekleiinga stå ovanfor når det skal skapast ein ny bibliotekorganisasjon i kommunar som er slått saman som følgje av ei kommunereform i Noreg? Korleis bør denne endringsprosessen leiast med tanke på dei utfordringane biblioteka kan møte?

Intervjuguide/temaguide

Innleiande informasjon

Presentasjon av forskar

Informasjon om undersøkinga

Korleis intervjuet vert dokumentert og kva som skjer med datamaterialet når prosjektet er avslutta.

Anonymitet

Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet

Intervjuets varigheit

Faktaspørsmål

Kor lang erfaring har du som biblioteksjef?

Introduksjonsspørsmål

Kva tenker du om regjeringas kommunereform?

Kva tenker du om kommunesamanlåg i din region?

Overgangsspørsmål

Korleis ser du for deg eit nytt bibliotek i ein ny samanslått kommune, både når det gjeld innhald og struktur?

Korleis organisere bibliotekvesenet i denne regionen?

Biblioteksjef – nivå i kommunens hierarki

Avd.leiararar

Vil ein måtte flytte på tilsette?

Kva med tenestetilbodet?

Nøkkelspørsmål

Har du erfaring frå endringsprosessar, anten som tilsett eller som leiar? Fortell litt om det.

Basert på di erfaring som leiar, kva tenker du kan bli utfordrande for leiarar ved kommunesamanslåing, gjeldande både tilsette og administrasjon?

Kva utfordringar kan endring føre til for tilsette?

Reaksjonsmønster hos tilsette?

Kva tenker du rundt organisasjonskultur i ein endringsprosessen?

Kan fagkultur verke inn på prosessen?

Kva er viktig for ein leiar å tenke på ved ei omorganisering?

Korleis kan ein som leiar arbeide for å gjere endringsprosessen mindre utfordrande?

Avslutning

Siste spørsmål

Avsluttande kommentarar/Er det noko du føler du ikkje har fått sagt noko om?

Vedlegg 2:

Analyse av data: kategoriinndeling

Kategoriar

1. Regjeringas kommunereform
 - a) Generelle tankar om kommunereforma
 - b) Reformas fire mål

2. Kommunereform i din region
 - a) Ny kommunestruktur

3. Struktur og innhald i eit reformert bibliotek
 - a) Ny bibliotekstruktur
 - b) Administrativ organisering av bibliotek
 - b) Organisering av tenester/innhald

4. Tidlegare erfaring frå endringsprosessar
 - a) Deltaking i tidlegare endringar

5. utfordringar og handtering av desse ved ei kommunesamanlång
 - a) utfordringar biblioteksjefar kan møte
 - b) Handtering av desse utfordringane

6. Organisasjonskultur

Definisjonstabell

Kategoriar	Innhald
Generelle tankar om kommunereforma	Alle typar data som omhandlar haldningar til kommunereforma, på generell basis
Reformas fire mål	Alle typar data som omhandlar positive konsekvensar av kommunereforma (muleg eg må dele denne kategorien inn i fier)
Ny kommunestruktur	Alle typar data som omhandlar tankar om eventuell ny kommunestruktur i gjeldande region.
Ny bibliotekstruktur	Alle typar data som omhandlar tankar om ein eventuell ny bibliotekstruktur i gjeldande region
Administrativ organisering av bibliotek	Alle typar data som omhandlar tankar om korleis eit nytt samanslått bibliotek bør organiserast administrativt, både i kommuneadministrasjon og bibliotekadministrasjon
Organisering av tenester/innhald	Alle typar data som omhandlar tankar om korleis bibliotektenester og –innhald bør organiserast i ein ny kommunestruktur
Erfaring endringsprosessar: Deltaking i tidlegare hendingar	Alle typar data som omhandlar tidlegare erfaringar frå endringsprosessar
Utfordringar biblioteksjefar kan møte	Alle typar data som omhandlar leiingsutfordringar gjeldande gjennomføring av kommunereform
Handtering av desse utfordringane	Alle typar data som omhandlar korleis utfordringar bør handterast, ev. korleis ein kan prøve å unngå dei
Organisasjonskultur	Alle typar data som omhandlar organisasjonskultur

Kategori-tre

