

Marit Andersen Somy

Å gå foran som et godt eksempel

Om lederutvikling i folkebiblioteksektoren

Sammendrag

Denne masteroppgavens formål er å identifisere hvilke lederverktøy en bibliotekleder trenger å ha i sitt ledervirke. Bakgrunnen er et ønske om å sette fokus på lederutvikling i folkebiblioteksektoren. Metoden dette er gjennomført på er observasjon av og intervju med tre bibliotekledere i tre mellomstore kommuner i deres arbeidshverdag. Hensikten har vært å se hvilke ledelsesatferder som settes i «spill» i lederens ulike aktiviteter, oppgaver og beslutninger. Ledelsesatferd vil si lederens faktiske aktiviteter, det lederen gjør og hvordan han eller hun utfører sitt ledervirke. Verktøyene som trekkes fram som viktige i konklusjonen kan i etterkant være grunnlagsmateriale for eksempel når man skal utvikle et lederutviklingsprogram for bibliotekledere.

Summary in English

This thesis purpose is to identify which tools a library manager need in his or her leadership. The aim has been to motivate for more focus on how to strength leaders in the libraries and facilitate for their learning within management and administration. The methods used is observation and qualitative interviews of three library managers in three medium size municipalities. The approach is based on theories on leadership behavior. The focus is to expose what managers actually do on the job, how they spend their time and which activities, tasks and decisions they meet during their workday. The result of this study can create a basis for example when developing a program for leadership learning for library managers.

Forord

Jeg har gjennom disse tre årene som student på erfaringsbasert masterstudium i Bibliotek - styring og ledelse fått muligheten til å utvikle meg personlig og faglig innenfor et felt som jeg synes er veldig spennende og interessant. Jeg har tilegnet meg kunnskap som jeg vet at jeg vil ta i bruk i mitt yrkesliv.

Å jobbe med masteroppgaven har vært spesielt artig og motiverende fordi jeg har fått sjansen til å fokusere på lederutvikling som jeg mener er en veldig viktig faktor for at bibliotekene skal være godt skodd for de nye kravene og endringene som skjer både i bibliotekene og i samfunnet for øvrig. Vi trenger bibliotekledere som er trygg i sin rolle, som synliggjør biblioteket i sitt lokalsamfunn og har verktøy til å skape attraktive og levende oaser for kunnskap, aktivitet og formidling.

Jeg ønsker først og fremst og takke og bukke hjertelig til de tre biblioteklederne som velvillig slapp meg til som observatør i deres travle arbeidshverdag. Takk for åpenheten og for at dere la så godt til rette for mine besøk! Dere har lært meg masse som jeg skal ta med meg i mitt videre arbeid.

Til slutt en stor takk til min veileder Sunniva Evjen, for din strukturerte, tydelige og gode veiledning gjennom hele skriveprosessen. Takk for alle de gode faglige skype-samtalene våre, de var gull verdt!

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Innledning.....	3
Motivasjon og formål med oppgaven	3
Problemstilling og forskningsspørsmål	3
Bakgrunn	3
Teori.....	7
Definisjoner	7
Tre hovedkategorier for atferd	10
Forskning på bibliotekledelse.....	17
Metode.....	20
Bibliotekene.....	26
Funn og analyse.....	28
Oppgaveorientert atferd	29
Planleggeren.....	29
Tilretteleggeren	37
Den effektive lederen.....	38
Personal- og økonomilederen	39
Krisehåndtereren.....	40
Den brukerbevisste lederen	42
Relasjonsorientert atferd	43
Den inspirerende og pålitelige lederen	43
Den lydhøre og støttende lederen	44
Den tydelige lederen	45
Den faglige lederen	46
Den involverende lederen	46
Teamlederen	47
Endringsorientert atferd.....	48
Informanten.....	48
Den visjonære lederen	49
Den representative lederen	50
Endringslederen.....	52
Konklusjon	54
Litteraturliste.....	60
Vedlegg 1: 31 ledelsesadferdskategorier blir til 16.....	61
Vedlegg 2: Intervjuguide	71

Innledning

Motivasjon og formål med oppgaven

Min hypotese er at man som bibliotekleder i et folkebibliotek har en arbeidshverdag som er preget av et vidt spekter av aktiviteter, oppgaver og beslutninger som man ikke nødvendigvis er rustet for når man kommer ut i arbeidslivet. Denne fragmenterte hverdagen kan være utfordrende og jeg ønsker å undersøke hvordan man kan gjøre biblioteklederne bedre rustet til å møte den. Jeg har et ønske om å sette fokus på lederutvikling i folkebiblioteksektoren gjennom å se på hvilke ledelsesatferder som settes i spill i arbeidshverdagen til en bibliotekleder. Formålet er å identifisere hvilke lederverktøy en bibliotekleder trenger å ha i sitt ledervirke. Det jeg har avdekket kan i etterkant for eksempel brukes som grunnlag i utvikling av et lederutviklingsprogram for bibliotekledere.

Jeg har observert tre bibliotekledere i deres arbeidshverdag. Hovedteorien og metoden jeg har benyttet meg av er inspirert av Gary Yukls bok *Leadership in Organizations* (2010) som viser til hans og andre forskeres teorier om ledelsesatferd. Ledelsesatferd vil si en leders faktiske aktiviteter, altså det lederen gjør og hvordan han eller hun utfører sitt ledervirke. I Norge har Harald Stokkeland og Gerd Engelsrud (1998) bearbeidet disse teoriene og laget en oversikt over ledelsesatferdskategorier i boka *Fra begrep til grep. 31 nøkler til lederskapet* som jeg har brukt som modell for mitt arbeid. Jeg kommer nærmere inn på hvordan jeg har omarbeidet og brukt disse i teori- og metodekapitlene.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen min er: *Hvilke lederverktøy trenger man som bibliotekleder?*

Forskningsspørsmålene mine er:

- Hvilke ledelsesatferder settes i spill i de ulike situasjonene som biblioteklederen møter i sin arbeidshverdag?
- Hva slags oppgaver inngår i en bibliotekleders arbeidshverdag?
- Er det noen spesielle utfordringer man møter på som bibliotekleder i en kommune?

Bakgrunn

Utviklingen i samfunnet og i biblioteksektoren er med på å gjøre bibliotekledernes hverdag mer kompleks. Arbeidshverdagen for de som jobber i bibliotek påvirkes fra mange hold og kravene til hva en bibliotekar skal kunne er stadig i endring. I den siste revideringen av *Lov om folkebibliotek* ble det brede samfunnsoppdraget om å fremme opplysning, utdanning og

annen kulturell virksomhet utvidet, ved at man nå i målparagrafen understreker folkebibliotekenes rolle som aktiv formidler og som uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt. Samfunnsoppdraget er bredt, og kravene til hva et bibliotek skal være og tilby har økt. Kommunestrukturen er i endring og det vil også påvirke strukturene for samhandling og ressursbruk lokalt og regionalt. Det skjer også store endringer og utvikling på det teknologiske feltet som påvirker biblioteksektoren og mange valg må foretas. Som bibliotekleder må du være bevisst disse perspektivene og jeg tror mange bibliotekledere trenger å øke sin lederkompetanse for å kunne stå trygt i denne utviklingen.

Jan Kjetil Arnulf (2012) skriver i boka *Hva er ledelse* om å «lage ledelse». Ifølge han kan lederutvikling være «nesten hva som helst, og mye av det har ukjent virkning». Men at det handler om «enhver form for modning eller utviklingsfase gjennom livet som fremmer, oppmuntrer og hjelper utvidelsen av kunnskap og ekspertise som trengs for å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner» (Arnulf 2012 s. 103). Lederutvikling er altså ingen bestemt type aktivitet, men definert ved resultatet – bedre ledelse.

Ifølge Arnulf må lederen ha kunnskaper om styring av organisasjoner, det vil si kunne noe om «management» i vid forstand og ha oversikt over rammebetingelser for å kunne drive organisasjonen. Ledere må ha en viss forståelse for det området som skal ledes, men trenger ikke nødvendigvis være den som kan det best. Denne diskusjonen rundt hvor mye fagkompetanse lederen bør eller ikke bør ha kjenner vi godt også i biblioteksektoren. På større bibliotek vet vi at er dette løst på mange ulike måter, for eksempel ved at man har lederteam der noen i teamet har bibliotekfaglig kompetanse. Det blir mer problematisk ved små bibliotek, hvor bibliotekleder kanskje er eneste ansatt eller i alle fall eneste ansatt med formell bibliotekarutdannelse. Det er ikke stort fokus på bibliotekledelse på de lavere gradene på bibliotekarutdanningene i Norge. Min påstand er derfor at det er utfordrende å utvikle formell lederkompetanse i biblioteksektoren. Grunnene til det er slik jeg ser det flere.

For det første så tilbys det som jeg vet ikke lederutdanning for bibliotekledere utenom den erfaringsbaserte masteren i Bibliotek – styring og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. For å ta mastergraden kreves det at du har bachelorgrad i bibliotek- og informasjonsvitenskap eller tilsvarende og to års relevant yrkeserfaring, eller en annen bachelorgrad eller tilsvarende og fire års relevant yrkeserfaring, hvorav minst ett år i ledende stilling i bibliotek, på mellomnivå eller høyere. Mange bibliotekledere vil «falle mellom to stoler» og ikke kunne vise til hverken utdanning eller erfaring nok til å kunne opptas som studenter her.

For det andre tror jeg mange som besitter biblioteklederstillinger vil anse det å ta en mastergrad for for krevende eller vanskelig å gjennomføre. Det handler, tror jeg, blant annet om manglende kapasitet. Når man er alene som ansatt kan det være vanskelig finne tilrettelagte studier som er mulig å gjennomføre, både i forhold til tidsbruk og ressursbruk. Et tredje perspektiv er de fagspesifikke utfordringene og institusjonsforståelsen. Det tilbys selvfølgelig generelle lederkurs og –utdanninger på mange steder, men da uten tilknytningen til bibliotekfaget. En ting man mister da er muligheten til å utvikle seg som leder i en lærings- og refleksjonsprosess sammen med andre i samme situasjon.

Et tenkt, men slik jeg ser det helt reelt, eksempel på en som ikke vil kunne gjennomføre en master er bibliotekleder i en kommune med 4000 innbyggere. Hun er eneste bibliotekfaglige ansatte på biblioteket og har personalansvar for to ansatte som jobber deltid. Bibliotekleder har generell studiekompetanse og har tatt «noen fag på universitetet», og har i tillegg gjennomført et årskurs i bibliotekfag etter at hun ble ansatt på biblioteket. Kommunen har ikke kapasitet til å tilby sine ansatte lederutvikling, men de sendes av og til på kurs.

Bibliotekleder er interessert og deltar på det som tilbys av kompetansehevende tiltak fra fylkesbiblioteket. Men familiesituasjonen er slik at det for tiden ikke er mulig å flytte på seg eller reise mye i studiesammenheng. Hun skulle så gjerne lære mer og styrke seg som leder. Hun trenger å bli sterkere i sin rolle som mellomleder, og trenger kunnskap og verktøy for å kunne ta de rette valgene og utvikle kommunens bibliotektilbud.

Hva gjør vi for å styrke denne gruppen ledere? De fins der ute og de er mange. Hvis bibliotekene skal være de synlige og sterke institusjonene for sine lokalsamfunn som vi ønsker må vi sette fokus på å gi biblioteklederne de verktøyene de trenger for å kunne klare det. Jeg er opptatt av at vi må styrke biblioteklederen i sitt faktiske virke og av å minske avstanden mellom teori- og praksisfeltet. Det burde finnes et lederutviklingsprogram som fanger opp disse behovene og som er overkommelig å gjennomføre mens man er i arbeid og som er attraktivt for kommunene å tilby til sine ledere.

Avgrensinger

Jeg har valgt å ikke trekke inn mye om strukturelle og kulturelle forhold som påvirker en bibliotekleders situasjon i denne oppgaven, selv om jeg har en forståelse av at organisasjonens form og «organisasjonskulturen» også er blant påvirkningskreftene som spiller inn når en leder velger atferd. Jeg kommer kort inn på dette i teorikapitlet når jeg skal plassere biblioteklederen i kommunehierarkiet.

I forståelsen av organisasjonskultur har vi ifølge Torodd Strand (2007) oppmerksomheten rettet mot normer, verdier, relasjoner mellom mennesker og hvordan atferd og gjenstander fortolkes. Hvis man skal undersøke en organisasjon må man finne ut hva organisasjonsmedlemmene legger i den. Mye av kunnskapen er «taus kunnskap» som ikke så lett lar seg sette ord på. Av plasshensyn har jeg valgt å ikke ta med dette perspektivet, men jeg støtter Strands holdning om at umiddelbar observasjon av atferd og ytre uttrykk ikke nødvendigvis er tilstrekkelig. Men jeg mener likevel at jeg siden «bibliotekulturen» jeg beskriver er såpass homogen som den er og at bibliotekarprofesjonen har såpass fastlagte normer og verdier, kan argumentere for at jeg har tatt dette valget. Videre mener jeg at mitt arbeid kan vise noen tendenser innenfor dette temaet og være en begynnelse på et arbeid med mer utvidet perspektiv.

Jeg bestemte meg ganske tidlig for at jeg ville skrive en oppgave med folkebibliotekfokus og har derfor valgt bort universitets- og høyskolebibliotek og andre spesialbibliotek som gjenstand for mitt arbeid. Jeg valgte å besøke tre relativt like folkebibliotek, av noenlunde samme størrelse, både med tanke på antall ansatte og innbyggere i kommunen.

Jeg har ikke gått inn for å vurdere mine respondenters lederegenskaper og egnethet som ledere, eller undersøke om andre ser på dem som «gode ledere». Å vurdere ledernes egenskaper og hvordan de oppfattes av sine medarbeidere har ikke vært i formålet her, jeg har derfor heller ikke intervjuet deres ansatte eller andre i lederens miljø. Vi kommer selvfølgelig inn på deres rolle som ledere i refleksjonsintervjuene, men for meg har det vært atferden, oppgavene og arbeidsverktøyene jeg har villet ha fokus på i mitt arbeid.

Oppgavens struktur

Oppgaven er satt sammen på følgende måte: Først en gjennomgang av definisjoner fra forskningsfeltet og teori som er brukt, deretter viser jeg til aktuell forskning om bibliotekledelse. Så presenteres metoden og forskningsdesignet. Og så introduserer jeg de tre bibliotekene kort, før funn, analyse og drøfting opp mot teorien legges fram i et samlet kapittel. Til slutt konklusjon og mine tanker om eventuell videre forskning innenfor temaet.

Teori

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for en del definisjoner innen ledelsesfaget og gi en gjennomgang av de teoretiske tilnærmingene som ligger til grunn for å svare på problemstilling og forskningsspørsmål.

Definisjoner

Hva er en leder?

Ifølge Strand (2007) er ledere organisasjonsmedlemmer som har ansvar for andres arbeid, som har et mandat og som utfører funksjoner som er livsviktige for organisasjonen. Dette betyr at de som ledere må ha ressurser som gjør at de kan påvirke andres atferd og at de kan holdes ansvarlig for det som skjer i organisasjonen. De har en tillitserklæring som gjør at de kan utføre aktiviteter på vegne av organisasjonen og er bidragsytere til at organisasjonen når sine mål blant annet når de: « (...) effektivt bytter verdier med omverdenen, opprettholder indre orden, oppdrar individer til felles virkelighetsforståelse, motiverer til deltakelse og avverger ytre trusler» (Strand 2007 s . 26).

Hva er ledelse?

Det fins utallige definisjoner av begrepet ledelse. De fleste handler om på en eller annen måte å skape orden og retning, struktur og strategi. Ordet ledelse brukes både om personene som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere (Strand 2007).

Gary Yukl referer i sitt hovedverk til forskning som er gjort i Amerika rundt temaet ledelse og atferd. Det fins utallige definisjoner på ledelse og Yukl beskriver disse slik: «Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization» (Yukl 2010 s. 21).

Peter Hernon og Niels Ole Pors skriver i boka *Library leadership in the United States and Europe* at ledere behøver å ha god kunnskap om ulike aspekter ved ledelse fordi denne kunnskapen vil gjøre dem til bedre og mer reflekterte ledere for sine organisasjoner (2013 s. 4). Jeg velger å støtte meg på den samme definisjonen av ledelse som Hernon og Pors gjør i sin bok. Definisjonen understreker viktigheten av å tenke strategisk, kjenne sin organisasjon for å finne retning, planlegge og utvikle en organisasjon over tid.

I følge dem er ledelse å ha: « ...ability to develop a vision for the organization, get others to support that vision, implement the vision in organizational (or institutional) terms, and ensure that things happen according to some plan» (Hernon & Pors 2013 s. 4).

Forskjellen mellom Leadership (ledelse) og Management (administrasjon)

Det pågår en kontinuerlig diskusjon om forskjellen mellom «leadership» og «management» og denne diskusjonen synes jeg det er viktig å ha med som et bakteppe i fremstillingen av mine funn. Strand (2007) skriver:

«Det er ikke enighet om bruken av ordene (...). På engelsk skiller en på forskjellig vis mellom «leadership» og «management». På norsk skiller vi av og til mellom ledelse og administrasjon, gjerne i sammenhenger der vi vil framheve det trivielle i ikke-ledelse og det mer storslagne og vanskelige i ledelse» (Strand 2007 s. 18).

Dette er et viktig perspektiv for meg å trekke fram når jeg kommer til konklusjonen. Er det arbeidet en bibliotekleder gjør mest ledelse eller mest administrasjon, eller en kombinasjon av disse to? Gary Yukl (2010) skriver at det er mulig å være leder uten at du nødvendigvis er «manager» (administrator) og omvendt. Du kan være administrator uten egentlig å ha inneha en lederrolle, det vil si at du ikke har noen underordnede. Ingen, sier han, påstår at de to begrepene er de samme, men graden av overlappning er man veldig uenig om i de lederteoretiske kretser. Han skriver:

«Some writers (e.g. Bennis & Nanus, 1985; Zaleznik, 1977) content that leadership and management are qualitatively different and mutually exclusive. The most extreme distinction involves the assumption that management and leadership cannot occur in the same person. In other words, some people are managers and other people are leaders. The definitions these writers offer for leaders and managers assume they have incompatible values and different personalities. Managers value stability, order, and efficiency, and they are impersonal, risk adverse, and focused on short-term results. Leaders value flexibility, innovation, and adaption, they care about people as well as economic outcomes, and they have a longer-term perspective with regard to objectives and strategies» (Yukl 2010 s. 24-25).

Ifølge Yukl skal altså dette bety at administratortyper bryr seg om hvordan oppgaver utføres og fokuserer på hvordan mennesker skal yte bedre, mens ledertyper fokuserer på hva ting betyr for folk og prøver å få sine ansatte til å bli enig om hva som er kjerneoppgavene. Denne strenge oppdelingen av de to begrepene er ikke bevist gjennom empirisk forskning, fordi «people do not sort neatly into these two extreme stereotypes» (Yukl 2010 s.25).

Andre forskere (Yukl nevner blant annet John Kotter og Henry Mintzberg) ser på ledelse og administrasjon som to ulike begreper som beskriver to roller og prosesser innenfor ledelse, men de ser ikke på lederen og administratoren som ulike «ledertyper» eller ulike personligheter som ikke er kompatible med hverandre. «Kotter (1990) proposed that managing seeks to produce predictability and order, whereas leading seeks to produce organizational change» (Yukl 2010 s. 25). Begge rollene er viktige for en leder, men ifølge Kotter, påstår Yukl, kan ledere møte på problemer hvis de ikke klarer å balansere mellom de to rollene på en god måte:

«Too much emphasis on the managing role can discourage risk taking and create a bureaucracy without a clear purpose. Too much emphasis on the leadership role can disrupt order and create change that is impractical» (Yukl 2010 s. 25).

Yukl beskriver også at Kotter mener at bruken av disse to rollene avhenger av den aktuelle situasjonen man er i som leder, det «situasjonelle» bestemmer hvilke verktøy man tar i bruk. Det kommer også an på størrelsen på organisasjonen man er leder for og hvordan omgivelsene rundt organisasjonen endres. Når en organisasjon vokser og blir mer kompleks vil behovet for administrasjon øke. Og når omgivelsene blir mer dynamiske og usikre øker behovet for ledelse (Yukl 2010).

Hva er ledelsesadferd?

Jeg har valgt å konsentrere meg om teorier om ledelsesadferd som studerer en leders aktiviteter. Det var en av mine forelesere på masterstudiet, Tor Høst, som gjorde meg oppmerksom på denne måten å tenke ledelse på gjennom sin bok *Ledelse – en helhetlig modell* (2009). Modellen hvor han gir en oversikt over ulike sentrale teorier i feltet har vært et godt utgangspunkt for meg når jeg skulle nærme meg fenomenet ledelse og ledelsesadferd. Modellen er ifølge Høst en konkretisering av mange av de forholdene som påvirker hva en leder gjør og hva han eller hun må forholde seg til. Ledelsesadferd defineres som en «leders faktiske adferd – hva han eller hun gjør» (Høst 2009 s. 14).

Min innfallsvinkel

Yukl (2010) omtaler ulike forskningsarbeider om ledelse og lister opp ulike innfallsvinkler for å vise det store spekteret som finnes innen forskning på ledelse. Han deler forskningen inn i fem ulike innfallsvinkler:

1. *Trait Approach* – fokuserer på lederens personlighet, motiv, verdier og ferdigheter.
2. *Behavior Approach* – fokuserer på hva lederen faktisk «gjør på jobb», hva ledere bruker tiden sin på og hvilke aktiviteter, ansvarsområder og funksjoner som er en del av ledervirksomheten. Ser også på hvordan lederen mestrer krav, begrensinger og rollekonflikter og hva det vil si å lede effektivt.
3. *Power-influence Approach* – fokuserer på hva som påvirker prosesser mellom ledere og andre, makt, innflytelse og ulike måter å lede på, for eksempel «verdibasert ledelse».
4. *Situational Approach* – fokuserer på de ytre faktorene som påvirker en leders atferd og resultat.

5. *Integrative Approach* – fokuserer på å se flere innfallsvinkler på en gang, for eksempel ved å vurdere effektiviteten av såkalt «karismatisk lederskap».

Jeg har valgt å bruke innfallsvinkel nummer to i mitt arbeid, jeg tar en «behavior approach».

Ledelse handler ifølge Høst om «å få noen til å gjøre noe, med andre ord det å påvirke andre» (Høst 2009 s.9). Det fins veldig mange teorier og retninger innenfor ledelse og fagfeltet er komplekst, fragmentert og motsetningsfullt. Jeg har derfor selvfølgelig måttet foreta valg i forhold til hvilke teoretikere jeg skulle bruke sett i forhold til den vinklingen jeg har ønsket å ha.

Det er en del kritiske røster i forhold til forskningen rundt lederatferd. Strand (2007) setter ord på denne universelle troen på at rett lederstil kombinert med såkalte «gode» lederegenskaper og atferd tilpasset situasjonen gjør en dyktig leder. Han skriver at det neppe finnes noen universell lederstil eller atferd som er gunstig i alle situasjoner, men at det for ledere, som for andre, er gunstig at man har et repertoar av atferdsformer å spille på. Gary Yukl er en av de som Strand trekker frem som «populærforfattere (som) er raske med å foreslå eller påstå hva ledelse «egentlig» er» (Strand 2007 s. 18). Atferdsstudiene har ifølge Strand «gitt oss et bredt og mangfoldig, men også til dels forvirrende bilde av hva ledere gjør» (Strand 2007 s. 132).

Jeg har likevel valgt nettopp Gary Yukl som hovedteoretiker og grunnen til det er at hans arbeider gir meg et rammeverk å sette mine observasjonsdata inn i som passer for det jeg har vært på jakt etter å identifisere. Det er i gjennom det jeg observerer at lederne gjør, det vil si deres lederatferd, jeg skal hente ut de verktøyene som jeg etterspør i min problemstilling.

Tre hovedkategorier for atferd

Yukl (2010) viser i sin bok til en undersøkelse gjort så tidlig som på 1950-tallet på Ohio State University. Formålet med undersøkelsen var å identifisere ledelsesatferdskategorier og utarbeide en spørreundersøkelse for å kunne måle hvor ofte en leder tok i bruk de identifiserte atferdene. Et av resultatene av spørreundersøkelsen var at underordnede særlig understreket to hovedkategorier for en leders atferd, «initiating structure» og «consideration». *Initiating structure* handler om i hvilken grad en leder definerer og strukturerer sin egen rolle. Og hvordan lederen forholder seg til de underordnede i arbeidet med å oppnå gruppens formelle mål og hvordan de sammen kan jobbe effektivt for å oppnå resultater. Det vil si «oppgaveorientert adferd». *Consideration* vil si oppmerksomhet overfor medarbeiderne, altså i hvilken grad en leder oppfører seg på en vennlig og støttende måte og hvordan lederen fokuserer på samhandling. Dette er det vi nå kjenner som «relasjonsorientert adferd».

Men det var noe som manglet. Etter hvert har man derfor begynt å bruke en tredje kategori som Yukl heller ikke hadde med i sitt arbeid i utgangspunktet, men som er tatt med i den siste utgaven av hans bok *Leadership in Organizations*. Den tredje kategorien er *Endringsorientert adferd*, som har som mål å tilpasse organisasjonen til ytre krav:

«The two-factor dichotomy includes many of the leader behaviors that are relevant for influencing individuals or a team. However, something important was still missing. The two metacategories do not include behaviors directly concerned with encouraging and facilitating change. (...) Each of the three metacategories has a different primary purpose, and they are all relevant for effective leadership» (Yukl 2010 s. 117-118).

Da står vi altså med tre hovedkategorier for atferd:

- Oppgaveorientert atferd
- Relasjonsorientert atferd
- Endringsorientert atferd

Og under disse tre hovedkategoriene er det så teoretikerne har forsøkt å beskrive og konkretisere ulike lederatferder. Gary Yukl endte etterhvert opp med rundt 19 ulike atferder. I Høsts gjennomgang av ledelsesatferd, er Yukls (2010) atferdskategorier innlemmet som en del av oversikten. Her i Norge har så disse 19 kategoriene blitt bearbeidet og videreutviklet av Stokkeland og Engelsrud (1998). De endte opp med 31 ledelsesatferdskategorier eller «hypoteser om god ledelse». Noen av disse kategoriene er: *Gå foran som et godt eksempel, inspirere, rose og anerkjenne, kritisere konstruktivt, utvikle kompetanse og veilede, løse kritiske problemer, klargjøre roller, få til samhandling, koordinere og planlegge og utvikle og endre*.

Denne inndelingen er hverken enkel eller entydig. Jeg har derfor også valgt å bearbeide kategoriene og har utarbeidet min egen portefølge av atferder på grunnlag av disse 31 fordi jeg mener flere av dem overlapper hverandre og fordi jeg tror at det ville være vanskelig å skille mellom dem i en hektisk observasjonssituasjon.

Etter å ha gjort mine egne vurderinger har jeg forholdt meg til 16 ulike atferdskategorier i mine observasjoner. Disse 16 atferdene har jeg så sortert under de tre hovedkategoriene for atferd. Til de 16 ledelsesatferdene har jeg laget korte beskrivende kjennetegn som jeg hadde med meg i observasjonsnotatet som jeg benyttet på mine bibliotekbesøk. Mer utførelse av min vuredning av disse ledelsesatferdene fins i vedlegg 1.

Hva påvirker en leders arbeidshverdag?

Det er mange ulike ting som påvirker en leders arbeidshverdag. «En leders ledelsesadferd påvirkes av kjennetegn ved den enkelte leder, hans eller hennes oppfattelse av rollekravene og ytelsesnivået til de ansatte» (Høst 2009 s.11). En leder opplever forventninger og krav fra sine omgivelser, dette påvirker hvordan lederen oppfatter de kravene som er tillagt lederrollen og dette påvirker igjen ledelsesatferden. En leders atferd påvirkes også av flere «situasjonelle variabler» som er (1) kjennetegn ved lederens situasjon, (2) kjennetegn ved virksomheten og oppgavene den skal løse og (3) mellomliggende variabler. De mellomliggende variablene inkluderer for eksempel de ansattes individuelle trekk, relasjonene mellom de ansatte og diverse strukturelle trekk ved organisasjonen. Det vil ifølge Høst si at ledere må opptre forskjellig i forhold til den enkelte ansatte, de må ta hensyn til hvordan gruppen man er leder for fungerer sammen og hensyn til hva slags type organisasjon man jobber i (Høst 2009).

Yukl har undersøkt ulike forskningsarbeider som søker å beskrive en leders arbeidshverdag og å identifisere fellesnevner og aktiviteter i det administrative arbeidet. Forskerne han trekker frem har brukt metoder som observasjon, dagbøker og intervju for å avdekke «what managers do and how they spend their time» (Yukl 2010 s. 77). Yukl beskriver mange lederes arbeidshverdag som «hektisk, nådeløs, variert og fragmentert»:

«The typical manager works long hours, and many managers take work home (...). Managers receive almost continuous requests for information, assistance, direction, and authorization from a large number of people, such as subordinates, peers, superiors, and people outside the organization. (...)Managers typically engage in a variety of activities each day, and many of them are brief in duration (...) The activities of managers tend to be fragmented as well as varied. Interruptions occur frequently, conversations are disjointed, and important are interspersed with trivial ones, requiring rapid shifts of mood» (Yukl 2010 s.77).

I denne hektiske arbeidshverdagen, er det vanskelig å finne tid til langtidsplanlegging og målrettet arbeid. Det at ledervirksomheten er så fragmentert, påvirket av andre og av saker som kommer inn fra alle kanter som man må forholde seg til, påvirker lederens adferd og hva hun bruker tiden på. I følgeYukl (2010) er mye av en leders atferd reaktiv heller enn proaktiv. Det fins en stereotyp beskrivelse av en leder, sier Yukl, som en person som bruker tiden sin til å legge strategier, analysere utfordringer og utvikle planer for å løse dem, men de studiene han har undersøkt viser det motsatte:

« (...) the descriptive studies find that most managers devote little time to reflective planning. The fragmented activities and continual heavy demands characteristic of managerial work make it difficult for managers to find the long periods of unallocated time necessary for this type of activity. Reflective planning and other activities that require large blocks of time, such as team building and training subordinates in complex skills, are usually preempted by “fire fighting” activities involving immediate operational problems” (Yukl 2010 s. 77-78).

Den lille tiden lederen bruker alene på kontoret spises opp av e-postlesing og korrespondanse, administrativt papirarbeid, rapportskrivning og å scanne seg gjennom eventuelle fagtidsskrifter eller annet fagstoff. Flesteparten av ledere bruker mest tid på den aktive aspektene ved jobben og fokuserer på spesifikk problemløsning som dukker opp i arbeidshverdagen, i stedet for å legge strategier og tenke i lengere perspektiv. De tar tak i et problem eller en utfordring når det er krise, når de har en deadline å forholde seg til eller det er forventet av noen andre at det blir gjort noe med det, ifølge forskningen Yukl (2010) viser til.

«Managers are likely to ignore a problem or postpone dealing with a problem when there is no external pressure for action, it is fuzzy and difficult to diagnose, it is the primary responsibility of other managers or subunits, or it cannot be solved without additional resources and support that would be difficult or impossible to obtain» (Yukl 2010 s.78).

Som bibliotekleder har man selvfølgelig også et nettverk utenom sine ansatte på biblioteket som man bør og må holde kontakt med i større eller mindre grad. Dette nettverket består blant annet av ledere på høyere nivå i kommunen, ledere på samme nivå, folk utenfor organisasjonen, for eksempel representanter fra lag og foreninger, næringslivet og arbeidslivet i kommunen. I tillegg kommer andre intressenter, viktige støttespillere og ikke minst alle de som bruker eller ikke bruker biblioteket. Nettverkene eller partnerskapene kan være mer eller mindre formelle, som bibliotekleder kan man benytte seg av nettverk for eksempel for å skaffe informasjon, for å skaffe biblioteket mer ressurser og som støtte til utvikling og endring. Yukl (2010) viser til to undersøkelser (Kanter, 1983 og Kaplan 1988) som understreker at gode samarbeidspartnere og nettverk er viktig for en leder:

«The ability to assemble a coalition of internal and external supporters is especially important to make innovative changes and ensure that they will be implemented successfully. Managers use different parts of their network for different purposes and extend the network as needed to accomplish a particular objective» (Yukl 2010 s. 79).

Som leder må man være i konstant dialog med sine omgivelser. Basert på denne utstrakte kommunikasjonen, muntlig eller skriftlig, skal man da som leder velge retning og ta beslutninger, alene eller i samråd med andre. Hvordan skjer denne beslutningstagningen? Og hvor gjennomtenkt er den? Ifølge Yukl skjer den mer eller mindre uten at lederen har «styring» på det. Han viser til flere forskningsresultater som påpeker at:

«Managers are seldom observed to make major decisions at a single point in time, and they are seldom able to recall when a decision was finally reached. Some major decisions are the result of many small actions or incremental choices taken without regard to larger strategic issues. Decision processes are often characterized more by confusion, disorder, and emotionality than by rationality» (Yukl 2010 s. 80).

Hvis et problem krever en rask og kanskje upopulær beslutning skapes det ifølge Yukl (2010) et følelsesmessig sjokk og en angst for å velge mellom dårlige alternativer, dette gjør at lederen og andre involverte kan reagere med «denial of negative evidence, wishful thinking, procrastination, vacillation between choices, and panic reactions» (Yukl 2010 s. 80-81). Det er bevist at jo mer utfordrende et problem er jo mindre tid vil en leder bruke på å ta en beslutning. En stresset leder vil ofte repondere på en trussel eller et problem ved å velge en løsning man har brukt tidligere eller velge praksis som man ser andre benytter seg av. Viktige beslutninger og store endringsprosesser tas gjerne i samråd med andre i organisasjonen, både overordnede og underordnede. Beslutningens størrelse påvirker tiden det tar å ende opp med en konklusjon. Andre ting som påvirker er graden av viktighet, hvem beslutningen involverer og om den må gjennom en politisk behandling.

Ikke alle beslutninger er like tid og ressurskrevende, og her har lederen en større mulighet til å stake ut retningen på egen hånd. En arbeidshverdag for en leder innebærer mange små beslutningsprosesser. Disse beslutningene er ofte lettere å ta fordi det fins bestemmelser, rutiner og godkjente løsninger med mer. Lederen har autoriteten som trengs for å ta beslutningen og har gjerne konsultert med andre hvis beslutningen krever det.

«Managers make many less momentous decisions in the process of solving operational problems, setting short-term goals, assigning work to subordinates, setting up work schedules, authorizing the expenditure of funds for supplies or equipment, and approving pay increases» (Yukl 2010 s. 81).

Når det kommer til kort- og langtidsplanlegging, så beskrives den i ledelseslitteraturen som en prosess som involverer nedskrevne mål, strategier, politikker og sammenhengende budsjettlegging. Denne prosessen er ofte i følge Yukl (2010) initiert fra høyeste hold og jobber seg så nedover i organisasjonen med stadig mer detaljerte versjoner jo lenger ned i organisasjonshierarkiet den kommer. Deskriptive studier viser, ifølge Yukl, at noe planlegging skjer, men at den ofte er uformell og implisitt. Yukl refererer til en undersøkelse gjort av Kotter i 1982 som viste at ledere lager seg agendaer som inneholder mål og planer relatert til deres arbeidsoppgaver og som involverer både kort- og langtidsplanleggende temaer knyttet til deres ansvarsfelt. Men samtidig viser han at korttidsplaner (1-30 dager) ofte er ganske spesifikke og detaljerte, mens langtidsplanleggingen ofte blir mer vag, ukomplett og ikke henger like godt sammen med virksomhetens agenda. En annen forsker som Yukl nevner, Quinn (1980), fant i sin undersøkelse at: “ (...) most of the important strategic decisions were made outside the formal planning process, and strategies were formulated in an incremental, flexible, and intuitive manner” (Yukl 2010 s. 82).

Yukl viser til det han kaller for tre kjernekomponenter som definerer en leders virksomhet og påvirker lederens atferd. De tre er *demands* (krav), *constraints* (begrensninger) og *choices* (valg) (Yukl 2010). Kravene og begrensningene er situasjonelle variabler som møter en leder i en organisasjon og som påvirker de valgene lederen tar.

Yukl beskriver kravene slik: «Demands are the required duties, activities, and responsibilities for someone who occupies a managerial position» (Yukl 2010 s.87). Dette inkluderer ifølge Yukl blant annet standarder, mål, deadlines for utført arbeid, byråkratiske prosesser som ikke kan ignoreres eller delegeres som for eksempel budsjettering og rapportering. Det handler også om møter man må delta på, dokumenter som må signeres, avtaler og kontakter med diverse leverandører og så videre.

Begrensninger er ifølge Høst «det som setter grenser for hva en leder kan gjøre» (Høst 2009 s. 30). Dette inkluderer retningslinjer for eksempel i forhold til miljø og sikkerhet, politiske vedtak og reguleringer, avtaler, lover og regler. I tillegg kommer tilgangen til ulike økonomiske og personalmessige ressurser, teknologi og fasiliteter for øvrig. Man kan også se det Yukl (2010) beskriver som «markedsbetingelser» som førende for en bibliotekleders arbeidshverdag. Herunder kan vi for eksempel trekke inn bibliotekenes samfunnsoppdrag, brukerpreferanser og lokalsamfunnets behov: «Market considerations such as the preferences of clients and customers are constraints on the type of products and services that may be provided by the manager's organizational unit» (Yukl 2010 s. 87). Valg er det en leder kan gjøre, men ikke må gjøre. Her ligger ifølge Høst «lederens handlefrihet i det daglige arbeidet» (Høst 2009 s. 31). Man kan som leder velge å gjøre noe helt annet enn en annen leder i tilsvarende stilling.

Det er til en viss grad mulig å endre på disse kravene og begrensningene. Yukl mener at «Demands and constraints limit choices in the short run, but over a longer time period, a manager has some opportunities to modify demands and remove or circumvent constraints, thereby expanding choices» (Yukl 2010 s. 88). Dette inkluderer for eksempel endringsprosesser innad i organisasjonen, prioriteringer, strategier, ansvarsfordelinger og nettverksbygging/partnerskap. Hvilket nivå man er på i organisasjonen påvirker selvfølgelig også atferden. Ifølge Yukl vil dette føre til at:

«Lower-level managers tend to be more concerned with technical matters, staffing (personnel selection and training), scheduling work, and monitoring subordinate performance. The number of activities carried out each day is greater for lower-level managers, and the time spent on each activity tends to be less» (Yukl 2010 s. 90).

Antall ansatte som lederen har ansvar for påvirker også i den forstand at jo flere underordnede man har, jo vanskeligere blir det å samle alle til felles møter og ha individuell kontakt med dem. Administrerende oppgaver øker også med antall ansatte og faren for konflikter, klikker, fraksjoner og uenigheter likeså. Dette kan skape trusler for arbeidsstokken og lederen må bruke mer av sin tid på å bygge gruppeidentitet, understøtte samhandling og håndtere konflikter.

Som leder har man også samarbeid med ledere fra andre avdelinger på samme nivå i organisasjonen. For bibliotekledere gjelder det ofte ledere fra andre «kulturavdelinger» som for eksempel kulturskolen. Kultursjefens gruppe møtes gjerne med jevne mellomrom for å koordinere planer og aktiviteter, og andre avdelingens planer kan påvirke ledernes muligheter og atferd, både positivt og negativt.

Biblioteklederens plassering i det kommunale hierarkiet

Strand (2007) lister opp fire ulike organisasjonstyper: Byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon. Disse typene skilles fra hverandre ved måten de er bygd opp på, ulike arbeidsprosesser, samordningsprinsipper, type oppgaver og utfordringer de er innrettet mot:

1. *Byråkratier* er organisasjoner med flere nivåer, stor grad av spesialisering, skrevne regler og formell autoritet i toppen.
2. *Ekspertorganisasjoner* har færre nivåer, og posisjonen i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring.
3. *Entreprenørorganisasjonen* er lite preget av fast struktur og fungerer rundt de spesifikke oppgavene som sentrale aktører er opptatt av.
4. *Gruppeorganisasjonen* utgjøres av et kollektiv med lite formell statusdifferensiering.

Et bibliotek er en del av det kommunale byråkratiet, men kan også til en viss grad ses på som en ekspertorganisasjon. Strand angir at i byråkratiet er lederrollen definert som den stødige administratoren med erfaring og regelkyndighet, mens den erfarne og vel ansatte fagpersonen anerkjennes i ekspertorganisasjonen. Byråkratier har i følge Strand (2007) verdier som saklighet, kunnskap, lojalitet og konformitet. Det vil være brudd på normene å ta beslutninger som ikke er autorisert av overordnede, og å utsette seg for kritikk og ta sjanser.

Ekspertorganisasjoner karakteriseres ved at de har et lavt hierarki, er arenaer for fagspesialisering, behandler komplekse problemer og er orientert mot løsninger for eksterne parter.

Hva er viktig for en leder i kommunal sektor? Strand (2007) henviser til en undersøkelse hvor man sammenlignet ledere fra privat, statlig og kommunal sektor ut i fra hvilke krav de selv så var de viktigste som ble stilt til dem i lederjobben. Det var to typer krav som gjennomgående skåret høyest: Å være pådriver for å oppnå konkrete resultater og oppsatte mål var det viktigste kravet innen alle tre sektorene (47 % i kommunal sektor). Kravet om å støtte, utvikle og motivere medarbeidere var gjennomgående det nest viktigste (44 % i kommunal sektor). Det å utvikle nye produkter/tjenester for virksomheten og eventuelt nå nye «kundegrupper» og det å sørge for at regler og systemer fungerer, og at de etterleves i virksomheten fikk begge lav score, på henholdsvis 4 og 5% viktighet i kommunal sektor.

Tradisjonelt sett har ledelse vært lite vektlagt i offentlig virksomhet, administrasjon og faglig basert tjenesteyting har vært og er hovedanliggendet. En tjenesteleder er ifølge Strand (2007) en som er i nærkontakt med publikum og som inntar rollen som leder i det daglige, arbeidsleder, resultatansvarlig og personalansvarlig. Jeg regner biblioteklederen inn i denne gruppa.

Forskning på bibliotekledelse

I dette kapitlet vil jeg vise til tidligere forskning som er relevant i forhold til mitt tema. Det jeg legger fram her danner et lite bilde av hvordan ledelse oppfattes når man ser på det i en bibliotekkontekst. Det er dessverre ikke så mye å finne av forskning på feltet bibliotekledelse. Det finnes lite tilgjengelig forskning med norsk perspektiv og det er heller ikke så mye å finne om man ønsker å konsentrere seg om de nordiske landene. Men boken *Library Leadership in the United States and Europe. A comparative Study of Academic and Public Libraries* redigert av Peter Hernon og Niels Ole Pors (2013) har vært interessant for meg å lese fordi den blant annet har kapitler som ser på forskjellen mellom ledelseskultur i USA og Europa, også innen bibliotekfeltet. Boken inneholder også kapitler som omhandler bibliotekansattes holdninger til lederskap og sammenligner biblioteklederskap i de ulike nordiske landene.

Hernon og Pors (2013) skriver om GLOBE-studiene¹ som viser til mange ulike hypoteser rundt sammenhengen mellom nasjonal kultur og lederskapskultur. Man skiller for eksempel mellom feminine og maskuline nasjonale kulturer. Blant annet viser studiene at kulturer som skårer høyt i den feminine dimensjonen foretrekker ledere som er: «consultative and considerate more than strong and directive» (Hernon og Pors 2013 s. 40). I kulturer preget av

¹ GLOBE er en forkortelse for «Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program» som startet opp i 1993 og som har utviklet seg til et stort tverrfaglig prosjekt som undersøker ulike aspekter innen temaer som nasjonal kultur, organisasjonskultur og lederskap.

«High-power-distance» er autorativ ledelse regelbundet og preget av liten konsultasjon med ansatte, mens kulturer med «Low-power-distance» preges av flat struktur, høy tillit og god informasjonsflyt. En annen dimensjon er «Low uncertainty avoidance» som innebærer at ledere foretrekker en «transformational and consultative leadership role» (Hernon og Pors 2013 s.40).

Ane Landøy og Angela Zetterlund skriver i kapittel 7 i samme bok om «Similarities and dissimilarities among Scandinavian library leaders and managers». De bemerker også at det fins få studier som fokuserer på ledelse i en bibliotekkontekst, og at de gjennom sitt arbeid nå tar et steg i retning av å samle resultater som omhandler bibliotekledelse fra et skandinavisk perspektiv. De er blant annet interessert i å se på og sammenstille det som finnes av tallmateriale. De ser også på hva slags tema skandinaviske bibliotekledere anser for å være viktige, hva lederne anser for å være profesjonens normer og verdier, og på hvilken måte lederne involverer seg i politiske, ideologiske og demokratiske prosesser knyttet til sine organisasjoner. De viser til en undersøkelse gjort av Tor Grenness som viser at skandinaviske ledere fokuserer på:

«(...) consensus, participation, and cooperation between staff and managers, both as a general approach and as a decision-making strategy. Managers are more interpersonally oriented and keep the role of the other people in mind, and they engage in vision management or value-based management» (Hernon og Pors 2013 s. 94).

Landøy og Zetterlund har sammenstilt tre undersøkelser fra Norge, Sverige og Danmark (gjort i 2001, 2014 og 2007) som omhandler bibliotekledelse. Undersøkelsene er i hovedtrekk fra folkebiblioteksektoren, men også en del fra akademiske bibliotek. De skriver blant annet at norske folkebibliotek er de minste, hvor 121 av 153 bibliotek har færre enn 11 ansatte og at ca. halvparten av norske bibliotekledere jobber i bibliotek med fem eller færre ansatte.

Et annet interessant funn som de viser til er at det er: «(...) a high level of process orientation in library leadership concerning social aspects such as «an open door policy» for staff, «ability to communicate», and «friendly atmosphere» (Hernon og Pors 2013 s. 101). De mener også å lese ut av funnene at bibliotekledere føler seg både styrket og styrt av bibliotekprofesjonens normer og verdier. Profesjonens normer er viktige, men ikke den eneste faktoren som påvirker arbeidshverdagen og beslutningstaking for bibliotekledere.

I de siste årene er det skrevet noen masteroppgaver med fokus på bibliotekledelse i Norge, to av dem synes jeg er særlig interessant å se på i sammenheng med mitt arbeid.

Marit Gro Berges oppgave *Den kommunale bibliotekpolitikken: Hvordan samhandler biblioteksjef med nærmeste politiske leder?* (2015) har som problemstilling hvorfor ikke de kommunale bibliotekene når opp i kampen om de kulturelle kronene og ser på samhandlingen mellom biblioteksjef og nærmeste politiske leder. Berge konkluderer med at utstrakt delegering fra politisk til administrativt nivå, manglende kontakt mellom biblioteksjef og politikere og få eller ingen biblioteksaker oppe til politisk behandling til sammen kan ha negativ effekt på budsjettutviklingen i kommunene. Hun mener å ha funnet at bibliotek har legitimitet blant politikere, men at politikerne har liten kjennskap til den daglige driften av et bibliotek og biblioteksjefens faglige vurderinger.

Anita Bunes og Monika Skybakmoen undersøker i sin masteroppgave *Posisjonering eller passivitet? Om makt og innflytelse i lederrollen i norske folkebibliotek* (2015) i hvilken grad biblioteksjefer er bevisst den muligheten de som ledere har til å bruke makt og innflytelse for å sikre bibliotekets posisjon i en lokal kontekst. Deres konklusjon er at biblioteksjefene de har intervjuet har lite fokus på sin posisjon som biblioteksjef i egen enhet og i kommunen som sådan. Biblioteksjefenes fokus er på å oppfylle bibliotekloven, og gi innbyggerne et best mulig tilbud ut i fra de økonomiske rammene som ligger til grunn. De er i følge Bunes og Skybakmoen i mindre grad preget av et definert og gjennomtenkt forhold til sin egen lederrolle.

I tillegg har jeg sett på Elin Goltens masteroppgave som handler om praksisfellesskap. Hennes oppgave *Fylkesbiblioteket som kompetanseutviklar i eit nytt biblioteklandskap. Biblioteksamarbeid som praksisfellesskap* (2014) er relevant i forhold til hvordan kompetanse kan bygges uformelt i distriktene. Hun har sett på utfordringene ved økte og endrede kunnskaps- og kompetansekrav til bibliotekansatte, og strukturelle endringer i biblioteklandskapet basert på danning av interkommunale biblioteksamarbeid. Hun definerer biblioteksamarbeidene i Hordaland som praksisfellesskap og har undersøkt hvilken rolle disse fellesskapene har for de deltakende biblioteksjefene og hvilken rolle fylkesbiblioteket kan ha som tilrettelegger og koordinator.

Metode

I dette kapitlet vil jeg gi en gjennomgang av forskningsmetoden jeg har tatt i bruk i denne oppgaven. Jeg har også en beskrivelse av hvordan jeg har løst det praktiske datainnsamlingsarbeidet og hvilke verktøy jeg har brukt i innsamlingen av materialet til analysen.

Forskningsstrategien jeg har brukt i dette arbeidet er fenomenologi, som både er en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming. Å ha en fenomenologisk tilnærming betyr å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. Et menneske er et handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ og kan ikke studeres på samme måte som en ting. Når man studerer mennesker må man ha som mål å: «(...) gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisonter» (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016 s. 78).

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med bruk av observasjon og intervju i datainnsamlingen fordi jeg mener det er mest hensiktsmessig når fokuset skal være på en bibliotekleders atferd og arbeidshverdag. Johannessen skriver at når «vi intervjuer mennesker, studerer vi det de sier (at de gjør). Når vi observerer mennesker, studerer vi det de gjør. Observasjon egner seg godt når forskeren ønsker direkte innsyn i de handlingene han studerer (...)» (Johannessen et.al. 2016 s.129).

Det at jeg kombinerer observasjon og kvalitativt intervju kalles metodetriangulering. Grunnen til at jeg har valgt dette er for å kunne samle et bredere datamateriale til analysen, fordi jeg har registrert både min egen opplevelse som observatør av ulike situasjoner og hatt en utdypende samtale med lederne hvor de har fått muligheten til å reflektere over sitt ledervirke. Intervjuet ga meg muligheten til å trekke inn bibliotekledernes egne refleksjoner i analysen og til å spørre om perspektiver og atferder som jeg av ulike grunner ikke kunne observere mens jeg var tilstede i bibliotekene.

Jeg har ikke hatt forventninger om å se alle ledelsesatferdene direkte i bruk, da noen av dem er av en sånn karakter og handler om situasjoner som er knyttet til personalproblematikk og om krisehåndtering som jeg ikke har fått være tilstede på eller oppleve der og da. Men i de tilfellene har jeg spurt biblioteklederne om de har vært i utfordrende situasjoner og de har beskrevet vanskelige situasjoner for meg, slik at jeg likevel har dannet meg et bilde av den kategorien og har kunnet ta deres refleksjoner rundt disse med meg i min analyse.

Strategisk utvalg

Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å observere tre bibliotekledere i tre kommuner av ulik størrelse. En liten, en mellomstor og en stor kommune i Norge. Men etter god veiledning på mitt første avhandlingsseminar bestemte jeg meg for å gjøre et utvalg hvor kommunens størrelse og antall ansatte i biblioteket er nokså likt fra respondent til respondent. Grunnen til at jeg gjorde snuoperasjonen var at det ble påpekt at jeg da lettere kunne sammenligne de tre respondentene og at det ville gjøre analyseprosessen bedre. I og med at datamaterialet mitt kun beskriver tre bibliotekledere og deres hverdag er resultatet mitt ikke egnet for de store generaliseringene, men jeg mener at jeg i mitt arbeid viser tendenser på hvordan det kan være å være bibliotekleder i en mellomstor kommune i Norge. Jeg vil tro at det jeg beskriver vil kunne ha overførbarhet for veldig mange ledere i folkebiblioteksektoren.

Mine tre respondenter er rundt samme alder (40) og alle tre har hatt lederstillinger i fem til ti år. Mitt utvalg av respondenter ble gjort etter vurdering av hva jeg ønsket at biblioteklederne skulle ha av erfaring, utdanning og egenskaper. Jeg ville også ha begge kjønn representert i utvalget og endte opp med en mann og to kvinner. I mitt yrkesliv på fylkesbiblioteket i Troms og som en del av bibliotekbransjen følger jeg aktivt med på hva som skjer. Jeg deltar på konferanser og møter, følger med på hva bibliotekene i Norge jobber med og får kunnskap og inspirasjon gjennom å møte bibliotekarer i jobbsammenheng. Jeg mener derfor at jeg har gjort et godt og strategisk utvalg av respondenter, basert på en subjektiv vurdering fra min side om hvem som ville egne seg som respondent. Både i forhold til en vurdering om de ville takle å bli observert og i forhold til det de oppnår av resultater i det biblioteket de er ledere for.

Biblioteklederne jeg valgte å spørre er folk som jeg har møtt gjennom mitt arbeid, men de er ikke nære venner i den forstand at vi har kontakt utenom jobb. Jeg tok direkte kontakt med tre bibliotekledere som jeg kjente noe til fra før og spurte om de kunne tenke seg å være respondent og var så heldig at alle sa ja med det samme. En av de jeg hadde spurt i første omgang ble nødt til å trekke seg av personlige årsaker, men jeg fikk raskt inn en erstatter, så det skapte ingen problemer for meg.

Planlegging av besøkene

I planleggingen av mine besøk var det viktig for meg å gi biblioteklederne god informasjon hele veien, om min oppgave og om hvordan jeg tenkte gjennomføre besøkene. Jeg sendte to eposter til dem. E-post nummer en «Vil du være informant til min masteroppgave?» inneholdt

informasjon om mål med oppgaven, tenkt problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg litt informasjon om hvilken metode jeg hadde tenkt å bruke, om lydopptak og anonymisering av dataene og at jeg har meldt inn mitt prosjekt til «Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste» og fått det godkjent der. Jeg informerte også om tenkt framdrift og aktuelle tidspunkt for mitt besøk. Jeg ba alle tre om å finne to dager hvor det var faste møter og andre arrangementer i deres kalender som de mente kunne være interessant for meg å delta på.

Etter at de hadde sagt ja til å delta gjorde jeg avtaler med dem individuelt gjennom videre e-postutveksling og noen telefonsamtaler. Når besøket mitt nærmet seg sendte jeg dem en ny e-post med mer inngående informasjon om mitt besøk. Om metode, problemstilling og en kort liste over hvilke forberedelser jeg ville at de skulle gjøre før mitt besøk og praktiske opplysninger. Jeg mener at jeg har gitt dem god informasjon om mine forventninger og klare spørsmål og oversikter.

Analysestrategi, planlegging og gjennomføring av observasjon og intervju

Arbeidsmetoden som kalles strukturert observasjon:

«betyr at forskeren opererer med et skjema som inneholder forhåndsbestemte kategorier som bestemmer hva som skal observeres og registreres. Ved strukturert observasjon brukes ofte observasjonsskjema som starter med en illustrasjon av den settingen som observeres. Informasjonen kategoriseres – ofte i predefinerte bolker» (Johannessen et.al. 2016 s. 141).

Jeg velger å kalle det jeg har gjort for en «semi-strukturert observasjon», det vil si at jeg har hatt et skjema å forholde meg til, men med åpning for uforutsette hendelser.

Jeg hadde avtalt med biblioteklederne på forhånd hvilke møter jeg skulle delta på slik at jeg visste hva jeg hadde av møter og arrangementer å forholde meg til. Jeg var derfor godt forberedt og hadde tenkt på hva som var viktig å være observant på i de ulike situasjonene og hvordan jeg skulle oppføre meg.

Jeg har brukt fire arbeidsverktøy i min innsamling: observasjonsnotat, notatbok, intervjuguide og lydopptak. Observasjonsnotatet var en matrise over to A3-sider satt sammen som et seks siders hefte hvor jeg enkelt kunne bla mellom sidene. Matrisen inneholdt en oversikt over mine 16 ledelsesatferder (se vedlegg 1), med kjennetegn i stikkord for hver kategori og ruter der jeg kunne skrive inn korte stikkord om mine observasjoner. Jeg noterte også ned sted, tid og litt om «analyseenheten», det vil si en beskrivelse av settingen, hvordan var rommet, hvem som var tilstede og hvor jeg var plassert. Jeg kjørte en pilottesting av observasjonsnotatet mitt ved at jeg deltok på et personalmøte på Tromsø bibliotek og byarkiv og gjorde en fiktiv

observasjon av biblioteklederen der. Jeg har ikke brukt resultatene derfra til annet enn å omarbeide observasjonsnotatet i etterkant.

Etter å ha prøvd å bruke observasjonsnotatet på mitt første bibliotekbesøk gikk jeg etter hvert over til å skrive mer direkte referat fra møtene i notatboka fordi det fungerte bedre for meg. Det følte forstyrrende og stressende for meg, og kanskje også for møtedeltakerne, at jeg satt og bladde frem og tilbake i sidene. Så etter hvert brukte jeg observasjonsnotatet til mer utfyllende stikkord og som «huskenotat» i etterkant av møtene.

Jeg har ikke registrert tidsbruk i min studie. Min tilstedeværelse påvirket bibliotekleders prioriteringer de dagene jeg var der, i og med at de brukte tid på meg i stedet for å svare på mail og ta viktige telefoner. Derfor er ikke dagene helt reelle og jeg må støtte meg på det biblioteklederen forteller meg om hvordan en typisk arbeidsdag er. For at denne observasjonen skulle ha blitt mer naturlig måtte jeg ha vært tilstede i flere dager og ikke vært så «på» biblioteklederen, men fulgt som en skygge uten å gjøre så mye ut av meg.

Notatboka ble mitt viktigste «arbeidsverktøy» sammen med lydopptakene fra intervjuene og møtene jeg deltok på. Jeg brukte en notatbok for hvert bibliotek til å skrive ned alt av informasjon og inntrykk jeg merket meg, ting jeg måtte huske på og referat fra møter. I tillegg skrev jeg ned mine førsteinntrykk i den, ganske tidlig i hvert besøk.

I intervjuene startet jeg med en innledning med diverse informasjon fra meg (se intervjuguide vedlegg 2). Deretter gikk vi inn på hovedspørsmålet som gjaldt utfordringer biblioteklederen har møtt eller andre situasjoner de har vært i som de mener er illustrerende for sin arbeidshverdag. Jeg hadde forberedt noen scenarioer som kunne brukes hvis det skulle bli behov for det, positive scenarioer som beskrev mestringsfølelse og negative knyttet til kritikk/disiplinering og det å håndtere akutte «kriser». Jeg hadde også oppfølgingsspørsmål som handlet om mellomlederrollen, om deres ønsker i forhold til å videreutvikle seg som leder og hvor de henter støtte til sin ledervirksomhet fra. I avslutningen åpnet jeg for tilføyelser hvis det skulle være noe de ønsket å si noe mer om og eventuelle spørsmål til det videre arbeidet.

Lydopptakene av møtene og intervjuene ble gjort med en app på min mobiltelefon. Jeg lot mobilen min ligge på møtebordet og fikk veldig fine og klare opptak. I etterkant av møtene lastet jeg opp alle lydopptakene direkte inn i min personlige oppbevaringsdisk på Google.

Min rolle som observatør

Det jeg har gjort på mine besøk er det Johannessen beskriver som en åpen, ikke-deltakende observasjon. Det vil si en metode som «innebærer at forskeren er synlig, men i liten grad deltar i den ordinære samhandlingen mellom deltakerne, han blir nærmest en tilskuer» (Johannessen et.al s.133). Men det er helt åpenbare utfordringer her, spesielt med tanke på at jeg opererer på mitt eget felt og ikke på noen måte vil kunne klare å fri meg helt fra mine andre roller.

Min tilstedeværelse som observatør påvirket selvfølgelig situasjonen og jeg møtte noen utfordringer som det er viktig å være klar over. Det at jeg var tilstede påvirket alle som var der og det var vanskelig å unngå. I enkelte møter opplevde jeg det som ganske utfordrende. Jeg opplevde at møtedeltagerne snakket direkte til meg, selv om jeg alltid prøvde å holde meg i bakgrunnen, ikke ta ordet eller blande meg inn i situasjonene. Men enkelte ganger ble det slik at jeg endte med å ufrivillig være tilstede i og med at jeg fikk direkte spørsmål som jeg måtte respondere på eller at møtedeltakerne snakket direkte til meg. Det skjedde selvfølgelig mest i de møtesituasjonene der de som deltok kjente meg fra før. I et møte med to fagforeninger, et møte med to vaktmestere og i et kulturledermøte ble det litt annerledes fordi jeg for dem var helt ukjent og dermed lettere å se bort fra.

Om analyse og tolkning av empiri/data

Empiri er «utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke synsing» (Johannessen et.al 2016 s. 32). Data og empiri brukes som parallelle begreper og betyr mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten. Det er ikke mulig å registrere alt som skjer, vi klarer bare å oppfatte en brøkdel av det som skjer rundt oss. Som observatør kan man heller ikke vite hva som skjer inne i hvert menneske for eksempel i en møtesituasjon, man må forholde seg til det man ser og hører. Det er alltid et element av tolkning i det vi ser, vi ser med vår forforståelse eller så kan det også være at vi av og til «ser det vi vil se».

Johannessen beskriver at:

«Forskeren tar med seg sin forforståelse, det vil si alle sine kunnskaper, erfaringer og opplevelser inn i situasjonen, og de er med på å farge og bestemme hva han observerer. Det er en fordel å bruke tid på å bli kjent med feltet på forhånd, jo lettere er det å gli naturlig inn i situasjonene som observeres» (Johannessen et. al. 2016 s.129).

Jeg har vært veldig tydelig på hva min agenda har vært og har helt klart med meg en bagasje av forforståelser, som kanskje har påvirket det jeg sett og det jeg tolker ut av det jeg har sett.

Når man bruker begge disse metodene, observasjon og intervju, i et samspill så kan de ifølge Olav Dalland (2007) utfylle hverandre og gi bedre data enn én av metodene ville gitt alene. Observasjonen gir de nødvendige forutsetninger for intervjuet og intervjuet kan tilsvarende bidra til å utfylle det bildet som observasjonen gir.

Jeg har vært sammen med hver av lederne i to dager og har fulgt dem i møter med sine overordnede, med sine medarbeidere og andre samarbeidspartnere. Jeg har også observert dem i andre dagligdagse situasjoner, i skranketjeneste, på arrangementer og i samtaler de hadde i løpet av de dagene jeg var til stede.

Det biblioteklederne har fortalt meg er, på lik linje med mine oppfatninger, deres tolkning av en situasjon. Her fins det ikke standardsvar og entydige forklaringer, alt er tolkninger av det vi opplever som mennesker. En situasjon kan oppfattes på mange forskjellige måter og må ses på i den sammenhengen den skjer. Når vi tolker en handling eller et utsagn, må handlingen eller ytringen ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor (Johannessen et.al. 2016).

Gjennom kvalitativ forskning forfølger man ifølge Pål Repstad (2007) et tema og leter etter observerbare data som belyser temaet, og så skal man etter hvert utvikle hypoteser som passer med de registrerte dataene. Her er det viktig at man som forsker er bevisst og villig til å: «(...) justere forforståelsen underveis» (Repstad 2007 s. 117). Det er ikke sikkert at observasjonsobjektet agerer slik som du har tenkt eller sett for deg og da må du som forsker være, som Repstad påpeker: «... våken, ærlig og profesjonell nok til å ta inn i analyse og tolkning også inntrykk fra virkeligheten som går i motsatt retning av hans (...) forventninger» (Repstad 2007 s. 121).

Jeg kunne ha valgt å kun intervju bibliotekledeerne eller tatt en kvantitativ tilnærming ved å sende et spørreskjema til et større utvalg ledere. Da kunne det innsamlede materialet for eksempel vært deres anslåtte tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver gjennom en arbeidsdag og andre tellbare resultater, men det ville gitt en annen type data enn det jeg har fått ved å bruke en kvalitativ tilnærming. Hvis jeg hadde valgt kun intervju, tror jeg at jeg kunne ha gått glipp av eventuelle ubevisste atferder og handlinger som jeg eller bibliotekleder ikke ville tenke på i utgangspunktet, men som kanskje har dukket opp nå i mine observasjoner, fordi jeg har hatt et rammeverk å forholde meg til gjennom de 16 ledelsesatferdene.

Jeg har i analysen bestrebet meg på være lojal og pålitelig overfor mine respondenter og jeg mener at jeg har referert på en ordentlig måte det jeg har observert og tatt med det som er

faglig relevant. Det er viktig at respondentene kjenner seg igjen i det som refereres til og at de ikke føler seg uthengt eller misoppfattet. Dette er en balansegang, jamfør det jeg skrev om at vi alle oppfatter en situasjon på vår måte. Det handler også om å være bevisst på forskjellen mellom det som Repstad (2007) beskriver som «narrativisme» (utelukkende fortelling) og «overfortolkning». I analysen har jeg spurt meg selv: Hva legger jeg i denne observasjonen, hva er det som trigger meg her? Jeg har forsøkt å ha en tilnærming til observasjonsdataene som «dette kan bety at», ikke «dette er et bevis på at ...».

Er de svarene jeg har funnet faktisk svar på de spørsmålene jeg har stilt i utgangspunktet? Jeg håper konklusjonen min er det Aksel Tjora (2012) referer til som «kommunikativt gyldig», det vil si at den bekrefter mine hypoteser og at det jeg har gjennomført og konkludert med kan føre til «pragmatisk gyldighet», det vil si at den fører til en endring eller forbedring. Mitt ønske er at jeg i arbeidet mitt har lagt til rette for det han omtaler som en «naturalistisk generalisering», det vil si at jeg har redegjort godt nok for detaljene i det som er studert til at leseren kan vurdere hvorvidt funnene vil ha gyldighet for sin egen forskning eller til bruk i sitt arbeid.

Bibliotekene

I dette kapitlet vil jeg gi en kort presentasjon av de tre bibliotekene jeg har besøkt og fortelle litt om bibliotekleders bakgrunn. Jeg har valgt å nummerere bibliotekene og lederne fra 1 til 3.

Bibliotek 1

«Veiledning er en lederoppgave» - utsagn fra bibliotekleder 1

Bibliotek 1 ligger i en kommune med nesten 20 000 innbyggere og med til sammen ni ansatte som deler på 6,1 årsverk. De ansatte jobber etter en fem ukers arbeidsplan og biblioteket holder åpent seks dager i uken. De har fått midler til meråpen løsning og arbeidet med den vil bli satt i gang i løpet av 2017. De ansatte går to timers skrankevakter. Bibliotekleder har skrankevakt 0-3 ganger i uka, alt etter hva det er behov for.

En arbeidsgruppe som bibliotekleder har vært involvert i, har nylig lagt fram tre ulike mulige scenarioer for «framtidig kulturell infrastruktur», det vil si hvordan utvikle og bruke kommunens ulike kulturbygg. Rapporten beskriver hva som kan bygges nytt og hva kan man gjøre med de eksisterende byggene. De venter derfor på en avklaring om biblioteket skal bli værende for seg selv eller om andre kulturtjenester skal samlokaliseres i nybygg på samme sted.

Biblioteket er aktivt på sosiale medier (nettside, facebook, instagram) og har mange arrangementer. De har en egen folder med oversikt over hva som skjer på biblioteket. Av faste arrangementer har de blant annet lunsjbokprat hver torsdag, lesestund for barnehager annenhver fredag og eget program med ulike tilbud som de arrangerer blant annet sammen med folkeakademiet.

Bibliotekleder 1 er utdannet fra bibliotek- og informasjonsstudiet i Oslo (SBIH, HiO og HiOA) og har hatt ulike lederstillinger helt siden han var ferdig utdannet. På dette biblioteket har han vært leder i snart to år. Han har også mye organisasjonserfaring som frivillig og som jobb, og har også vært leder for et kommunalt servicekontor i en periode.

Bibliotek 2

«Når de treffer meg så skal jeg ha noe å si som de blir begeistra for, det er mye mer effektivt» - utsagn fra bibliotekleder 2

Bibliotek 2 ligger i en kommune med rundt 13000 innbyggere og de er fem fast ansatte som deler på fire årsverk. I tillegg har de en ekstra ansatt i 30 %-stilling som også er leder for en arbeidstreningsgruppe i kommunen. Biblioteket har åpent hver dag unntatt søndag, de har ikke meråpenløsning. Kulturhuset hvor biblioteket ligger rommer også kinosal, storsal, kommunestyresal og kafe. Biblioteket har mange faste arrangementer, blant annet søndagsquiz, litterært kvarter og juniorakademi. De er aktive i utviklingsarbeid og har flere store prosjekter på gang. Det største prosjektet handler om utviklingssamarbeid sammen med den lokale hjørnesteinsbedriften. Det er et ønske om at biblioteket skal samlokaliseres med flere tjenester og være et nav for området med fokus på teknologi.

Bibliotekleder 2 er delvis frikjøpt for å jobbe med dette prosjektet. Hun er utdannet fra bibliotek- og informasjonsstudiet i Oslo. Hun gikk rett ut i jobb etter endt bachelor, jobbet først en kort periode på et skolebibliotek på en videregående skole og har deretter jobbet i folkebiblioteksektoren. Hun ble ansatt på Bibliotek 2 i 1999, først i en stilling som barnebibliotekar, før hun ble overtalt til å søke biblioteklederstillingen da lederen skulle over i kultursjefjobben i 2011. Kommunen det er snakk om her er en såkalt «Lean-kommune», det vil si at de bruker ledelses- og virksomhetsfilosofien Lean² som en del av sin virksomhet.

² Johnstad et.al. (2012) trekker fram fire komponenter som kjennetegner Lean-filosofien. Det er en ledelses- og virksomhetsfilosofi, som gjennom ulike verktøy og metoder skaper gjensidig tillit og respekt mellom ledelse og ansatte, og respekt for ulike interesser knyttet til virksomheten (eiere, kunder, ansatte, leverandører og lokal- og storsamfunn). Man støtter seg på Lean-trekanten som et redskap, som understreker at man gjennom denne arbeidsmetoden skal oppnå kvalitet via høyere kunde verdi, arbeidsglede via økt deltakelse, innflytelse og trivsel og effektivisering via bedre arbeidssett og mindre sløsing.

Bibliotek 3

«Lokalsamfunnet er vår nisje – det er det vi skal være god på» - utsagn fra bibliotekleder 3

Bibliotek 3 ligger i en kommune med rundt 20500 innbyggere og har åtte ansatte som deler på sju årsverk. De har åpent alle dager unntatt søndag. På barne- og ungdomsavdelingen er det to 100% stillinger og på voksenavdelingen er det fem ansatte hvor 1 ½ stilling har ansvar for merkantilt arbeid (fakturering, attestering, vaktplaner). Seks av de ansatte på biblioteket har bibliotekarutdannelse, en har annen høgskoleutdannelse. De ansatte jobber etter en seks ukers arbeidsplan. Biblioteket ligger godt plassert i sentrum og har ulike arrangementer for sine forskjellige brukergrupper, «Bok og baby», eventyrstunder, debatter og språkkafe.

Bibliotekleder 3 har bibliotekarutdannelse fra Universitetet i Tromsø som hun tok samtidig med at hun hadde 50 % stilling på et folkebibliotek. Hun har lærerutdanning fra tidligere og var ferdig utdannet bibliotekar i 2000. Hun overtok som bibliotekleder i 2006.

Funn og analyse

I dette kapitlet legges mine observasjonsfunn og analysen fram. Jeg har fått være tilskuer til hverdagsaktiviteten i tre bibliotek og observert biblioteklederne i deres virke. Jeg brukt et observasjonsnotat bestående av 16 ulike ledelsesatferder (se vedlegg 1) og forsøkt å registrere atferden gjennom den matrisen. Matrisen er «fiksert» og jeg er derfor klar over at den også kan være begrensende, i den forstand at det kan være ting som skjedde som ikke passet inn i den tvungne formen. Jeg har i etterkant prøvd å vurdere om det kan være noe i analysematerialet mitt som ikke lar seg plassere, men mener å kunne konstatere at det meste har vært mulig å sette inn i matrisen. Jeg har ikke klart å identifisere noen mangler med min inndeling som gjør noen forskjell i forhold til konklusjonen og stoler derfor på at analyseverktøyet har fungert etter intensjonen.

Problemstillingen for denne oppgaven er å identifisere hvilke lederverktøy en bibliotekleder trenger i sitt ledervirke. Jeg har gjennom observasjon og kvalitative intervju forsøkt å avdekke hvilke ledelsesatferder som settes i spill i ulike situasjoner som biblioteklederne møter i sin arbeidshverdag. Jeg har ønsket å finne ut hva de faktisk bruker arbeidstiden sin på. Jeg har også ønsket å se om det er det noen spesielle utfordringer man møter som mellomleder i en kommune. Hvordan opplever biblioteklederen samhandlingen med nærmeste leder og andre ledere på samme nivå som seg selv og hvordan påvirker det eventuelt arbeidshverdagen?

Jeg har valgt å legge fram presentasjonen av mine funn samlet i stedet for å se hvert bibliotek separat. Det er en stor mengde observasjoner og refleksjoner som skal sys sammen i dette kapitlet. Jeg bruker tredelingen med oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert atferd som hovedinndeling, og under de ulike kapitlene kommer jeg så inn på det jeg har observert og ledernes refleksjoner i en gjennomgang av de 16 atferdskategoriene som jeg har hatt som rammeverk.

Jeg har organisert materialet slik at jeg i de ulike delkapitlene først presenterer funnene og deretter kommer med min analyse knyttet til teorien og eventuelle drøftende kommentarer.

Oppgaveorientert atferd

Ifølge Høst (2009) er oppgaveorientert atferd at lederen er opptatt av de resultatene virksomheten skal skape, det være seg kvantiteten eller kvaliteten på de varene eller tjenestene som organisasjonen produserer eller yter. Det vil si at lederen utfører oppgaver som handler om å benytte sitt personale på en effektiv måte, bruke ressursene de har tilgjengelig mest mulig effektivt og administrere, planlegge og organisere arbeidsoppgaver. Det handler også om å overvåke, evaluere og sikre at oppgavene blir utført på en god måte, slik at man øker kvaliteten og produktiviteten.

De seks ledelseskategoriene som hører inn under denne hovedkategorien og som jeg nå skal legge fram hver for seg er:

1. Planleggeren
2. Tilretteleggeren
3. Den effektive lederen
4. Personal- og økonomilederen
5. Krisehåndtereren
6. Den brukerbeviste lederen

Planleggeren

Når jeg ankommer bibliotek 1 klokken ni den første dagen har avisrommet allerede vært åpent en time og for de ansatte er arbeidsdagen i gang. Bibliotekleder har skrankevakt i dag, men vi begynner med at jeg får en omvisning i lokalet og får hilst på de ansatte. Bibliotekleder 1 beskriver en typisk arbeidsdag som veldig variert, med litt skranketjeneste, en til tre ganger pr uke alt etter behov. Ellers går tiden med til å svare på spørsmål, diskutere prosjekter, ha samtaler med eksterne, planlegge og delta på møter. Han katalogiserer også en del siden han har ansvar for lokalsamlingen. Han deltar på faste møter internt i kultursjefens ledergruppe og på biblioteket har de personalmøte hver fredag.

Jeg observerer at de ansatte stadig er i kontakt med leder, de avklarer ting og man prater løst og fast om både jobb og fritidstemaer. Bibliotekleder 1 viser interesse for arbeidsoppgavene de ansatte har og gir råd og spør spørsmål. Det er mange «mikrobeslutninger» som skal tas gjennom en dag og spørsmål som krever svar der og da. Bibliotekleder reflekterer selv over dette og gir uttrykk for at han har tenkt på hvordan møte disse spørsmålene: «Hva må jeg spørres om, hva kan de ansatte ta ansvar for selv? Det er en balansegang.». Han er veldig opptatt av å gjøre de ansatte trygge nok til å ta beslutninger selv og at de skal vite når de skal involvere han i beslutningstakingen.

Samme kveld skal det være et arrangement på bibliotek 1 med en landskjent ung forfatter. Leder skal ikke være på jobb da. Det er en bevisst strategi forteller han, fordi han ønsker å gi de ansatte den tilliten og bygge dem opp som «selvstendige arrangører». Han er likevel veldig opptatt med å sjekke ut om de som har fått ansvar for arrangementet har avtalt med en i kommunen om leveranse av lydanlegget som skal brukes. Hun som har fått oppgaven er ikke kommet på jobb enda og han virker usikker på om hun har gjort avtale med leverandøren. I løpet av formiddagen, mens bibliotekleder sitter i skranken kommer leverandøren tilfeldigvis på biblioteket av en annen grunn og da er han rask å spørre om det er gjort en ordentlig avtale og får bekreftet at de har vært i kontakt med hverandre.

Jeg er også med på et møte bibliotekleder 1 har med en ansatt fra NAV og en kommende språkpraksispraktikant. Jeg observerer at bibliotekleder uttaler klare forventninger og er tydelig på hva praktikanten kan gjøre i begynnelsen av oppholdet og hvordan de ansatte skal forholde seg til han. De diskuterer det praktiske, hvilke dager praktikanten skal være på biblioteket, arbeidsoppgaver og forventninger og avtaler at de skal møtes igjen for å høre hvordan ting går etter at praktikanten har vært på biblioteket i to uker.

Arbeidsdagen blir til mens den går, noen gjøremål er fastlagt, mens andre oppgaver dukker opp «spontant» og må tas tak i der og da. Bibliotekleder 2 forteller at det sjelden er en dag uten møter, telefoner og spørsmål som hun beskriver som: «... alle slags forskjellige pussige problemstillinger som må avgjøres der og da». Andre faste oppgaver som fakturering, kontering og praktiske saksbehandlingsoppgaver er oppgaver som må gjøres enten man vil eller ikke, og tas litt innimellom alt det andre. Hun setter ord på hvordan enkelte dager kan være:

«Typisk arbeidsdag er oppstart med å sjekke mail og se om noen vil meg noe som haster. Og så er det å prioritere hva jeg skal svare på. Jeg sender mange mailer og det er sånn man kan bli litt overraska over etter en endt dag. Det hender jeg ser på det – enkelte dager tenker jeg at i

dag har jeg «ikke gjort en dritt» og da kan det være litt effektivt å gå i «sendt-boksen» og se at ok ja jeg har da sendt 25 mailer ...».

Når dag en av mitt besøk begynner på bibliotek 2 går vi ganske raskt i dagens første møte. Dette er et møte med to av kommunens vaktmestere angående et leserom i biblioteket som skal bygges om til et «verksted». Målet for det nye rommet er at man her skal kunne tilby de barna/ungdommene som kommer alene etter skoletid et sted hvor de også kan utfordres på praktiske ting. Ideen er ikke ferdigtenkt og bibliotekleder diskuterer frem og tilbake med de to vaktmestrene som har mange løsningsforslag og er interessert i å få en god løsning og bidra i utviklingen. Biblioteket ønsker å bruke frivillige, bedrifter og andre bidragsytere til å fylle rommet med innhold. De tenker å invitere til en workshop for å utvikle konseptet og knytte til seg samarbeidspartnere. «Det er ingen av oss som jobber her som kan dette, så vi må hente inn de som kan» sier bibliotekleder.

På kvelden på dag 1 opplever jeg et nytt arrangementskonsept på bibliotek 2, hvor lokale foreninger- og lag, eller andre entusiaster er invitert for å fortelle om sine interesser og videreformidle kunnskap. I dag er det den lokale birøktforeningens kunnskapsrike leder som bidrar med et foredrag om hvordan starte opp sin egen birøktgesjeft.

Dagen etter begynner de ansatte med en kaffekopp og evaluering av arrangementet som var kvelden før. Det møtte opp over tjue stykker og de er veldig fornøyde med både oppmøtet og gjennomføringen av arrangementet. De fikk testa det nye konseptet og publikum virket veldig fornøyde. De diskuterer det nye konseptet og vertskapsrollen. De snakker om hvor viktig det er at man tar godt imot de som kommer, både foredragsholdere og publikum, og om at han som prata om birøkt var en fin foredragsholder som sikkert kunne ha snakka mer om han hadde fått lov. Bibliotekleder får skryt for å ha vært god til å lede tiden og at det var fint at hun ga beskjed i god tid slik at foredragsholderen fikk avsluttet til rett tid. Utfordringen med å trekke folk er også oppe til diskusjon, og de er enig om at det er veldig avhengig av tema hvem som kommer og hvor mange som kommer. De konkluderer med at de må likevel være tøffe og «ha is i magen», ta sjansen og programmere ulike temaer, og så være åpen for at publikumsantallet vil variere fra gang til gang.

Ifølge bibliotekleder 3 skjer mye planlegging, delegering og oppgavefordeling daglig hos dem. De har personalmøter ved ujevne mellomrom, men det meste avklares på morgenmøtene der de snakker om hva som skal skje fremover. Hun forteller: «Vi har ingen andre møter, alt tas om morgenen og eventuelt to-kaffen. Hvis vi har hatt arrangementer på kvelden, så

snakker vi om det morgenen etter. Vi har en evaluering. Hvordan gikk det, hva gikk skeis? Hva var bra?»

Jeg oppfatter det sånn at Bibliotekleder 3 deltar i større grad enn de andre to biblioteklederene i skranketjenesten. Det er endel rutinearbeid knyttet til vekten, blant annet å sette fram nye aviser med mer. Før hun går i skranken kl 10, bruker hun tiden til å svare på e-poster og planlegge dagen. Dagen som følger avhenger av hva annet som skal skje. For eksempel hvis de venter klassebesøk, sørger hun for at de er to hele tiden på vaktene slik at de kan hjelpe barneavdelingen med praktisk gjennomføring. Første skrankevakt er ferdig 12.30. Etter det er det lunsj og diverse kontorarbeid. Noen møter er faste, blant annet deltar hun på avdelingsledermøte hver 14. dag.

Personalmøter

Personalmøtene gjennomføres på ulike måter i de tre bibliotekene. Biblioteklederene bruker personalmøtene for å avklare ansvar, delegerer og følge opp og evaluere. Bibliotekleder 3 innrømmer at det kan gå for lang tid mellom hver gang alle ansatte samles til møter. «... fikk høre det i januar. Vi har altfor få personalmøter eller vi har altfor mye vi skal snakke om på hvert personalmøte». Så nå prøver hun å ha dem hver andre eller tredje uke. Det varierer litt om de har møtene på onsdager eller fredager, som er de dagene hvor biblioteket stenger tidligere og når folk er på jobb til samme tid. Hun har tre ansatte som ikke nødvendigvis har arbeidsdag på de dagene, så det er en liten utfordring der. «Jeg sier til de ansatte at du må kanskje påberegne å møte ekstra. Jeg klarer ikke lage et møte som samler alle siden jeg har en ansatt som jobber redusert og to som jobber 50%».

På bibliotek 1 har de organisert personalmøtene slik at annenhver fredag er dele- og spørretime med faglige og tekniske spørsmål, for å unngå at alle møtene spises opp av detaljer. Møtet jeg er tilstede på bærer preg av de litt større tankene, kommende prosjekter og planlegging i et litt lengere perspektiv, i tillegg til en evaluering og noen mindre saker. Tilstede er seks ansatte pluss bibliotekleder. Sakliste er sendt ut på OneNote og bibliotekleder åpner møtet med å spørre om det er noe de ansatte ønsker med under eventuelt.

Bibliotekleder informerer deretter om prosessen med planarbeid som skal settes i gang, ett av tiltakene i kommunens temaplan for kultur er å lage en egen plan for biblioteket i løpet av 2017. Bibliotekleder informerer også om rapporten som er skrevet av en arbeidsgruppe han har sittet i, hvor ulike løsninger/modeller for nye kulturbygg i kommunen er vurdert og om hva som skal skje videre i den prosessen.

Andre saker de snakker om er blant annet bibliotekets deltakelse på et årlig arrangement i byen, de konkluderer med at de vil gjøre det noe enklere i år med serveringen og at biblioteket skal ha kveldsåpent og være varmestue og ha trylleshow slik som man pleier. De diskuterer også hvordan det har gått med et pågående «ryddeprosjekt» og erfaringen de sitter med er at det er mer ryddig i biblioteket nå enn tidligere. Det opplyses om at det vil bli tatt inn en ny språkpraksiskandidat fra NAV, en de ansatte kjenner fra før. En av de ansatte får i ansvar å følge personen opp, men personen skal forholde seg til alle de ansatte.

I tillegg har de en kort diskusjon om hva man skal bruke de 50 000 kronene man har fått i prosjektmidler fra Nasjonalbiblioteket til og gårdsdagens forfatterarrangement evalueres. De konkluderer med at det var vellykket og i etterkant diskuterer de planleggingsskjemaet for arrangementer. Enkelte av de ansatte mener er for detaljert slik det er nå. De er enige om at skjemaet er viktig å ha, men at det bør forenkles for at det skal være lettere å bruke aktivt i planleggingen.

På bibliotek 2 arrangerer de ukentlige «tavlemøter». Tavlemøtene ved bibliotek 2 er et eksempel på hvordan man effektivt kan gjennomføre planlegging på kort sikt. Tavla det handler om henger på spiserommet og på tavla henger blant annet agenda og regler for hvordan tavlemøtet skal gjennomføres:

Agenda for tavlemøte	Regler for tavlemøte
<ul style="list-style-type: none"> • Innspill fra ledelsen • Status/dialog om mål, målepunkter og resultater • Tiltak i forhold til eventuelle avvik • Status for pågående aktiviteter (tiltaksplan) • Igangsetting av nye forslag • Synspunkter/klager fra interessenter • Innspill til ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavlemøte tar 10-20 minutter • Vi står «rundt» tavla • Møtet starter og slutter til avtalt tid • Alle skal komme i tide • Møtene følger en fast agenda • Ingen telefoner tas i møtet • Ingen spørsmål eller forslag er dumme

Bibliotekleder står ved tavla, de andre sitter rundt møtebordet. De er til sammen fire ansatte tilstede. Bibliotekleder er møteleder og har en liste med arbeidsoppgaver og saker som hun gjennomgår raskt. De ansatte oppdaterer hverandre på hva som har skjedd siden sist og

avklarer hva man skal gjøre med de ulike sakene videre. De går igjennom de ulike arrangementene som kommer og fordeler ansvar. Hvem tar hva, hvilke frister har man å forholde seg til?

Det blir bestemt at bibliotekleder etter disse møtene må sende e-post til de ansatte som ikke er tilstede og til vikarene slik at de får beskjed om hva som er bestemt på møtet. Det har vært litt vanskelig å få ut info, og det kommer forslag om at det opprettes en felles e-postgruppe som skal brukes til å sende ut e-post som skal til alle. Stort og smått diskuteres. Det er ønske om en ny kaffetrakter, og en av de ansatte har skrevet opp en «ønskedrøm» på tavla som de snakker om. Hun drømmer om mer plass på hyllene slik at de unngår at bøker legges oppå de andre bøkene som står i hylla. Det diskuteres løsninger for kassering og forskyvninger.

Etter at møtet er avsluttet og tiltakslisten er gjennomgått, blir de ansatte sittende og snakke mer løst om ting som har skjedd den siste tiden, hvor blant annet bibliotekleder forteller fra en konferanse hun har deltatt på. Og de snakker nærmere om birøktarrangementet som skal være på biblioteket samme kveld. De er usikre på hvor mange som kommer, og avtaler å sette fram noen stoler i rader og ha flere i beredskap. Hva skal man servere? De er bevisst på at det de gjør i dag vil sette standard for de kommende arrangementene.

Som nevnt tidligere så avholdes personalmøtene på bibliotek 3 ved litt ujevne mellomrom. Alle de ansatte er tilstede på personalmøtet på bibliotek 3. Møtetida blir brukt til å diskutere praktiske ting og detaljer i ulike kommende prosjekter, men de er også innom spørsmål som er mer overordnet, for eksempel hvilken rolle de ansatte på biblioteket skal ha i ulike prosjekter. Biblioteket har fått tildelt arenautviklingsmidler fra Nasjonalbiblioteket for å arrangere politikermøter i forkant av stortingsvalget til høsten, så planen for aktivitetene, tidsskjema og samarbeidspartnere diskuteres. De skal også i gang med Seniorsurf-arrangementer på biblioteket i løpet av våren og ulike forslag til hvordan kursene skal gjennomføres blir også diskutert.

Diskusjonene bærer preg av at de som har vært involvert i utviklingen av prosjektene har en noenlunde felles forståelse av oppdraget, mens de som ikke har vært med ikke har helt den samme forståelsen. Alle de ansatte får komme med sine betraktninger og ønsker, noe tas med videre og andre ting «passer ikke inn i konseptet». Etterhvert kommer de fram til hvordan de skal jobbe med sakene videre fremover.

En annen sak de tar opp er en kommende studietur som kommunen arrangerer for flere av sine avdelinger og hvor de ansatte på biblioteket skal delta. I tillegg er de innom andre

arrangementer som komme de nærmeste ukene og de snakker om tekniske ting som de ønsker å få på plass. Alt fra å skifte ut gamle trege pcer som skaper problemer for selvbetjent utlån/innlevering til hvordan de skal organisere arbeidet med å innføre meråpen løsning. Bibliotekleder informerer om at en utvidelse av kunnskapsparken der biblioteket ligger nå er på trappene. Hun vet enda lite om hva som kommer til å skje, men legger fram at det er lurt at de er i forkant med tanker om bibliotekets behov i forhold til eventuelle nye lokaler. Dessuten formidles det diverse info om kommende medarbeidersamtaler, ferieplanlegging og bemanning fremover.

Som det fremgår av dette første delkapitlets størrelse er planleggerfunksjonen veldig fremtredende i bibliotekene. Dette er et område biblioteklederne bruker mye av tiden sin på, de planlegger samme med sine ansatte. De har særlig et fokus på den daglige virksomheten, men også til en viss grad det som skal skje i nær framtid. Det er mye dette ledernes aktiviteter handler om i det daglige, å være administrator. Hvem skal gjøre hva, når og sammen med hvem? Hva er det som er presserende nå, hva slags møter, aktiviteter og hendelser er det som skal skje i nærmeste framtid, hvem er det som kommer og hvordan skal vi legge til rette for det som skal skje? Noe er fastsatt og andre ting må tas på sparket.

Ifølge Stokkeland og Engelsrud (1998) er lederens oppgaver er å tildele myndighet (ansvar) og oppgaver, koordinere og planlegge. Man skal delegere oppgaver og involvere de ansatte, og i etterkant følge opp og sjekke hvordan ting har blitt gjennomført. Jeg opplever at biblioteklederne uttrykker høy tillit til sine ansatte og jobber for at man skal finne fram til løsninger i fellesskap.

Blant annet observerer jeg Bibliotekleder 3 når hun avklarer og diskuterer åpent med medarbeiderne om ansvarsfordeling. I personalmøtet får hun klare tilbakemeldinger når hun forsøker å selge inn det som hun har tenkt på forhånd. De finner løsninger sammen, folk er positive, men sier også ifra hvis de ikke har lyst. Hun spør blant annet direkte om hvordan de ønsker å gjennomføre ulike arrangementer, som for eksempel når de snakker om en datakursrekke de skal i gang med og hun lar de som er involvert i arbeidet komme med løsningsforslag.

Arbeidsoppgaver og rutiner må være tilrettelagt slik at man henter ut det beste i sin arbeidstokk og det er viktig å ha klare ansvarsfordelinger. For å kunne vite hvem man skal delegere til er det viktig å se helheten og utnytte fagkunnskapen og de ansattes kompetanse på

rett måte sånn at man får hentet ut gode resultater. Jeg opplever en stor selvstendighet hos de ansatte, de gjør oppgavene sine rutinemessig og selv om det er hektisk så får de ting gjort.

Yukl (2010) beskriver en leders arbeidshverdag som hektisk og fragmentert. Ledere møter en kontinuerlig strøm av informasjon og ønsker om assistanse og råd fra mange mennesker i løpet av en dag og dagen er fylt av ulike aktiviteter som varierer i størrelse og nivå.

Hos alle tre har jeg opplevd hurtige skift mellom arbeidsoppgaver, fra korte beskjeder i døra, avklaringer om smått og stort til diverse møter med stor variasjon både i agenda og representasjon. I det ene øyeblikket er de opptatt med å bære stoler til dagens arrangement, i det neste øyeblikket i møte med andre fagledere på sitt nivå og så er det raskt tilbake til biblioteket for å lede personalmøtet.

På grunn av disse hurtige skiftene er ofte det en leder gjør i løpet av en dag slik Yukl (2010) har påpekt «reaktivt» heller en «proaktivt» og det er vanskelig å finne tid til særlig langtidsplanlegging. Alle tre har signalisert gjennom intervjuene at det er en utfordring å få tid til å sette seg ned og tenke de «store linjene». Som bibliotekleder 2 som jobber mye med prosjektrelatert arbeid uttrykker det: «Jeg kan ikke sette av et kvarter for å jobbe med utvikling ... liksom». Jeg er litt usikker på hvor mye man bruker strategiene som henger på tavla på bibliotek 2 bevisst, men det nye prosjektet som er på gang for barn, «verkstedet», har i alle fall en tydelig sammenheng med målet «Etablere et tilbud til barn som kommer alene etter skoletid».

Som observatør blir jeg imponert over tavlemøtene på bibliotek 2, og farten de har gjennom lista for hva som skal gjøres, hva som er gjort og hvem som har gjort det. For meg er det helt tydelig at dette er noe de er vant til og har klare rutiner på. Folk gis og tar ansvar i en rasende fart og min oppfatning er at dette er kolleger som stoler på hverandre, som tar ansvar og gir hverandre ansvar uten å nøle. De ansatte pålegger også bibliotekleder oppgaver.

Jeg har observert at det er enkelt for leder i alle de tre bibliotekene å få de ansatte til å ta sin del av jobben. De er raske til å si «dette kan jeg ta ansvar for» eller foreslå løsninger. Leders rolle blir å prøve og koordinere slik at det ikke blir de samme som tar oppgavene alltid. Jeg merker meg ved flere anledninger at det virker som at biblioteklederne har tenkt på en løsning, men at de slipper til de ansatte først slik at de får muligheten til å komme med forslag selv og hvis det ikke skjer uoppfordret så kommer de selv med et forslag til gjennomføring eller løsning.

Tilretteleggeren

Bibliotekleder 2 har satt bort en del typiske lederoppgaver til en av sine ansatte for å frigjøre tid til prosjektarbeidet. De ansatte har ulike ansvarsområder og det virker som at det er ganske klart for alle hvem som har ansvar for hva. «Det hjelper litt at noen typiske lederoppgaver har jeg satt bort til (ansatt). Både (ansatt) og (ansatt2) kan gå som prosjektledere og jobber veldig selvstendig med det. Det er bare vi tre som har 100 % stilling.»

Bibliotekleder 1 har også hatt som mål å finne en bedre måte og organisere arbeidsplanen på og hadde derfor i fjor høst lagt fram et forslag til ny organisering og fått det forankret hos sine ansatte og fagforeningene deres. Det var i alle fall det han trodde. Det skulle vise seg at det ikke ble akkurat slik han hadde tenkt. Jeg deltar på et drøftingsmøte om arbeidsplaner med tillitsvalgte i to fagforeninger, tilstede på møtet er også en representant fra personalavdelingen i kommunen. Bakgrunnen for møtet er at de ansatte har reagert overfor sine fagforeninger på at de på vegne av sine medlemmer har skrevet under på en avtale om ny arbeidsplan uten at de ansatte føler at de har vært tilstrekkelig informert. Fagforeningene har på sin side skrevet under i «god tro» fordi de har trodd at dette var forstått av de ansatte og avklart med dem. I etterkant har det kommet fram at de ansatte ikke var fullt inneforstått med hva de sa ja til. I begynnelsen av møtet blir partene enige om at det burde ha vært arrangert et drøftingsmøte og at det burde vært skrevet referat fra møtet hvor forslaget til ny arbeidsplan ble lagt fram av bibliotekleder.

Mye av møtet går med til å diskutere prinsipielle spørsmål knyttet til arbeidstid og i forhold til samhandling med fagforeningene, som i denne saken føler at de ble litt «tatt på senga». Og de blir enig om å gå en runde til. Bibliotekleder skal lage en nytt forslag til arbeidsplan og invitere til møte med de ansatte og fagforeningsrepresentantene, slik at de får rydda opp i misforståelsene.

Stokkeland og Engelsrud understreker hvor viktig det er at leder har blick for tilrettelegging. Det er «(...) viktig av hensyn til effektivitet, tidsbruk og arbeidsresultat, men også i forhold til trivsel og motivasjon» (Stokkeland & Engelsrud 1998 s. 67). Tilretteleggeren skal ifølge dem jobbe for gode rammebetingelser for de ansatte og for organisasjonen. Det innebærer å sørge for at medarbeiderne har nødvendige og gode rammebetingelser når det gjelder arbeidsmiljø, fagutvikling, teknologi, hjelpemidler, ressurser og så videre, og endre forhold som hindrer dem i å utføre arbeidet.

Dette eksempelet fra bibliotek 1 hvor bibliotekleder må gå en runde til i forhold til sitt arbeid med arbeidslistene er et godt eksempel på hvordan en intensjon om å forbedre noe kan ende i merarbeid, usikkerhet og andre utfordringer enn de man har forutsett. I slike saker må tilbakemeldinger og reaksjoner tas raskt og seriøst. Bibliotekleder 1 tar selvkritikk og reflekterer overfor meg at «kanskje det er jeg som ikke har vært tydelig nok».

Jeg opplever ellers at biblioteklederne generelt er opptatt av å legge tilrette for at de ansatte har gode arbeidsforhold og løsninger og at de forsøker å forbedre det som ikke fungerer. For eksempel ved utskiftning av gamle pcer eller at de strekker seg langt i forhold til tilrettelegging av arbeidstid.

Den effektive lederen

Bibliotek 1 har utarbeidet en sjekklister med de arbeidsoppgavene som skal løses ved et arrangement. Dette skjemaet brukes i planleggingen av ulike arrangementer, når de skal fordele ansvarsoppgaver og det er også lagt opp til evaluering i etterkant. På personalmøtet bruker de dette skjemaet i evalueringen av forfatterarrangementet kvelden før. Leder følger opp og spør direkte om det som ikke fungerte helt. De diskuterer også selve skjemaets utforming på møtet, er det for avansert? Bruker man det slik som det var tenkt? De ansatte kommer med forslag til hvordan det kan fungere bedre.

Bibliotekleder 2 forteller litt om det de forsøker å forholde seg til i biblioteket, når det kommer til ressursbruk og hva de skal bruke tiden sin på. De er inspirert av Lean-filosofien som har gitt dem verktøy til å reflektere over oppgavens viktighet: «... (vi) blir veldig pragmatisk på en del litt sånne klassiske bibliotekarting, vi katalogiserer ikke fordi det er et fag, men fordi det skal gi verdi til befolkningen, så hvordan skal vi gi dem den verdien». Bibliotek 2 har jobbet en del med å utvikle kjerneverdiene og på den måten gjennomføre samfunnsoppdraget:

«... det er veldig lett her å kunne ta opp disse «kjernespørsmålene», som jeg tror ville være veldig provoserende enkelte plasser, hvorfor vi er her i det hele tatt? Hva slags verdi har dette, fortell meg! Hvorfor skal vi ha dette biblioteket? Og det gjør oss veldig mer bevisst. Og om vi ikke akkurat finner et svar, så har vi i alle fall hatt en refleksjon rundt det».

Som leder bør du ha et kontinuerlig blikk på hvordan du kan organisere arbeidsoppgavene på en bedre måte for å øke effektiviteten. Jeg har ikke klart å finne så mange nedskrevne rutiner og retningslinjer på bibliotekene. Det kan jo være de likevel finnes og at de ansatte har sine arbeidsbeskrivelser liggende på et sted jeg ikke har hatt tilgang til. Jeg har ikke spurt direkte om dette.

Man bør også ha mål for det som skal utføres, strukturere og kontrollere resultatene slik at man sammen oppnår gode løsninger. Jeg opplever at mye skjer i de korte evalueringssesjonene i etterkant av arrangementene, jeg tror derfor ikke dette er noe man gjør i stor utstrekning, i allefall blir det ikke skrevet ned som jeg kunne observere. Det er en grensegang mellom det å kontrollere og det å være kontrollerende. Jeg opplever at disse biblioteklederne som veldig åpne for å la sine ansatte slippe til med løsningsforslag. Her ligger det selvfølgelig utfordringer ved å få involvert hele arbeidsstokken eller de det gjelder på en sånn måte at ingen føler seg forbi- eller overkjørt. Det er en kunst å skulle ha et kontinuerlig blick for effektivitet og riktige løsninger til rett tid. Jeg opplever lederne som oppdaterte og fokuserte. De følger med i den nye utviklingen, tolker bibliotekets rolle godt og bruker det de kan for å utvikle bibliotekene sammen med sine ansatte.

Personal- og økonomilederen

Lederen må ha kontroll på de strategiske valgene som påvirker de ansattes arbeidshverdag, blant annet gjelder det i utvelgelse av nye medarbeidere som kan tilføre biblioteket det faglige personalet som trengs. Mine bibliotekledere har i varierende grad vært med på å velge ut sine medarbeidere selv. De fleste medarbeiderne er ansatt før biblioteklederne begynte i stillingen. Men lederne har vært involvert i de ansettelsene som har vært gjennomført etter at de ble ansatt. Bibliotekleder 1 setter ord på hvor viktig det er å få tak i de rette menneskene: «Det viktigste man gjør som leder er ansettelse. Får ikke gjort noe hvis du ikke har gode ansatte. Man kjenner mestringsfølelse når man har ansatt en person og ser at det går bra».

Som leder av et personale er man ansvarlig for å få sin organisasjon til å fungere slik at alle jobber for et felles mål. Leder må motivere, utdanne og veilede sine ansatte slik at de henter ut sitt fulle potensiale. Det er viktig å jobbe for å beholde en god arbeidsstokk og utvikle de ansattes kompetanse. På bibliotek 1 er flere av de ansatte relativt unge og nyutdannede og det er få med bibliotekarutdannelse. Biblioteket har ansatt en lærer med grunnfag i bibliotekfag, en sosiolog, en kulturarbeider, en litteraturviter og en IT-ingeniør. Jeg spør biblioteklederen om ansettelsene har vært en bevisst strategi. Det viser seg at de fleste er ansatt av forrige bibliotekleder, han selv har kun vært med på ansettelsen av litteraturviteren, men han mener selv han har en godt sammensatt arbeidsstokk. Han synes at det er utviklende og spennende at de ansatte har såpass forskjellig bakgrunn, selv om ikke alle kjenner biblioteksektoren så inngående. Dette er jo en pågående diskusjon i bransjen for tiden. At den nye tida og de nye kravene krever at man har blick for en bredere rekruttering av ansatte, med ulike kvalifikasjoner. Det er kanskje ikke nødvendigvis sånn at et bibliotek skal ha kun ansatte med

bibliotekfaglig utdanning. Her er det viktig å ha blikk for lokale behov og finne de rette folkene med ulike kvalifikasjoner, som både kan opprettholde bibliotekets samfunnsoppdrag og jobbe utadrettet og innovativt.

Som leder skal man ha fokus på å tildele ressurser, både økonomiske, personalmessige og i forhold til materiell, utstyr, fasiliteter og service. Man må kunne ta beslutninger om hva som skal gjøres, sett i forhold til det man har av budsjetter og til tilgjengelig arbeidsressurser. I intervjuene setter biblioteklederne ord på at de økonomispørsmål og fordeling av ressurser er utfordrende, men det er lite tilstede som problem i de møtene jeg observerer. Det kommer opp et spørsmål om hvor mye midler man har tilgjengelig på personalmøtet på bibliotek 1, men jeg merker meg at bibliotekleder svarer litt unnvikende på det og sier at de ansatte vil få beskjed hvis de er på vei å bruke for mye. Når jeg spør bibliotekleder om det i etterkant så sier han at det er fordi han ikke vil kneble de ansattes kreativitet med å være så striks. Han ønsker heller at de skal komme med forslag og så er det hans oppgave å følge med på økonomien og gi beskjed når det begynner å nærme seg en grense.

Det er viktig å ha en strategi for hvordan man skal synliggjøre bibliotekets behov i forhold til eierne og de som sitter med den økonomiske ledelsen. Bibliotekleder 2 setter også ord på hvordan hun forsøker å tenke strategisk i forhold til det de har av ressurser på biblioteket og hvordan det følte da biblioteket mistet noen av de økonomiske midlene de hadde året før.

« (...) kuttet var på 60 000 og jeg tenker at det er ingenting i denne sammenhengen, men at dem (rådmann/ordfører) likevel legger merke til det. Da er jeg snurt for det i en dag, sånn at de vet det og så prater vi ikke mer om det. Det er helt nytteløst med sure miner. Når dem treffer meg så skal jeg ha noe å si som dem blir begeistra for, det er mye mer effektivt».

Krisehåndtereren

Biblioteklederne forteller meg litt om utfordringer knyttet til problemer som de har fokus på hele tiden og håndteres daglig, for eksempel hvordan man forholder seg til enkelte grupper som tar stor plass i biblioteket. Dette handler gjerne om for eksempel grupper av barn eller ungdom som har med seg sosiale utfordringer som de bibliotekansatte ikke nødvendigvis er rustet til å møte. Jeg får observert det litt på bibliotek 3, hvor noen barn i alderen 10-12 år lager en del støy og hvor de ansatte prøver å roe dem. Dette er en problematikk som de har med seg hver dag og som de stadig prøver å finne løsninger på ved for eksempel å engasjere barna i ulike prosjekter når de kommer, slik at ikke krangling om bruk av datamaskiner eller dataspilling blir et evig konfliktområde.

Enda mer utfordrende er det hvis de ansatte på biblioteket opplever at dette er barn som burde hatt bedre oppfølging. Utfordringene går da ikke kun på hvordan takle situasjonen i det

daglige, men også i forhold taushetsplikt og til hvem man kan snakke med om hva. Bibliotekleder 2 forteller om en sak de prøver å løse på biblioteket, som er vanskelig fordi man ikke helt vet hvem det er man kan eller skal forholde seg til. Det fins «sperrer» i kommunen i forhold til blant annet taushetsplikt og tjenestevei som gjør det vanskelig å samhandle med andre instanser i kommunen for å håndtere slike vanskelige situasjoner. Biblioteket kan lett havne i en skvis mellom barnets behov og rolleutøvelsen, og hva biblioteket egentlig kan gjøre for å bidra til at dette barnet får det bedre.

Det kan også skje mer akutte ting i løpet av en arbeidshverdag som krever raske reaksjoner og da er lederrollen særdeles viktig. Når det oppstår en krise forventes det at en leder reagerer og tar initiativ til å finne løsninger på problemet raskt. Da må alt annet legges til side. Lederen skal håndtere krisen, bidra til at de ansatte holder roen, være støttende, vurdere situasjonen og søke å finne løsninger på problemet raskt.

Bibliotekleder 1 forteller i intervjuet om en situasjon der en bruker opptrer veldig aggressivt, kaster rundt seg med ting og ødelegger alarmporten. De får etter hvert mannen ut av biblioteket og låser dørene slik at personen ikke kommer seg inn og for å trygge de andre besøkende. De får hjelp av noen forbipasserende til å holde mannen på utsiden av biblioteket til politiet kommer. Leder har i etterkant fått tilbakemelding fra politiet at de opptrådte riktig i forhold til situasjonen. Og de har siden utarbeidet retningslinjer som henger på veggen på bakrommet.

Bibliotekleder 2 forteller også om en utfordrende situasjon med en utagerende bruker i biblioteket hvor de gjorde «alt feil» og i etterkant måtte revidere sine retningslinjer og snakke om hvordan man skal reagere når slike ting inntreffer.

Hvordan håndtere denne typen problematikk? Folkebibliotek er offentlige, åpne og tilgjengelige institusjoner med et vidt spekter av brukere og lav terskel for bruk. Noen av brukerne skaper utfordringer, som man kanskje ikke er forberedt på eller har gode løsninger på. Biblioteket kan fort, særlig på litt større steder, bli varmetue og for eksempel møtested for narkotikatrafikk. Man kan oppleve at barn kommer alene og tydelig mangler oppfølging hjemmefra, eller man kan bli nødt å utestenge brukere fordi de ikke følger samfunnets uskrevne regler for hvordan man oppfører seg. Som leder må man forholde seg til denne problematikken og jobbe med det bevisst sammen med andre instanser, for å skape trygghet både for andre brukere og sine ansatte.

Den brukerbevisste lederen

Bibliotekleder 2 forteller til meg i intervjuet at de har klare tanker om hvordan de forsøker å alltid ha brukerne i sentrum i det de gjør:

«Vi har en innebygd «ting» med fokus på ressurs – og da tenker jeg ressurs som alle de midler vi kan bruke for å oppnå et mål. Og når vi fokuserer så mye på ressurs så er det fort å glemme «hva var egentlig målet?» Så det vi gjør i Lean er å prøve å finne ut og dele tjenesten i forskjellige enheter/undertjenester. Det kan være ganske små ting og at vi da tenker: hva er målet? Hva er sluttproduktet med den prosessen? Og det som er sluttproduktet er en eller annen brukerverdi. Så det setter veldig fokus på brukerne».

Lokalene bibliotekene har tilgjengelig skaper også både utfordringer og muligheter, det er viktig å tilpasse lokalene slik at de fungerer godt i forhold til de aktivitetene som skal foregå der. Bibliotekleder 3 setter ord på at det kan være en utfordring at mange av bibliotekets arrangementer må gjennomføres i det som egentlig er bibliotekets barne- og ungdomsavdeling. Brukerne varierer og størrelsen på gruppen som er innom varierer. Det kan være vanskelig å tilrettelegge for den varierte bruken og sørge for at brukerne går godt sammen uten å forstyrre hverandre.

Bibliotekleder 1 har klare tanker om hvordan man kan innrette biblioteklokalene slik at de er best mulig tilrettelagt for de ulike arrangementene de har og de brukergruppene som benytter seg av biblioteklokalet til sine møter med mer. Som for eksempel historielaget som er en engasjert gruppe og bruker biblioteket mye til sine møter. Han har også ideer om hvordan man kan bygge om deler av biblioteket for å få et område som er mer tilpasset de unge brukerne som er for store til å være i barneavdelingen.

Bibliotekledere må ha fokus på å vise årvåkenhet overfor brukere og utvikle et bibliotek som er serviceorientert. Det handler om å utvide bibliotekets potensial og synliggjøre bibliotekets tjenester gjennom å knytte kontakter og utvide bibliotekets kontaktnettverk. Det kan være utfordrende å vite hvordan man skal komme i kontakt med de rette menneskene, for å synliggjøre bibliotekets tilbud, komme i kontakt med ulike brukergrupper og utvide kretsen av samarbeidspartnere. Ett eksempel er bibliotekleder 3 som forteller at hennes bakgrunn innenfor pedagogikk har vært nyttig fordi hun kjenner barn og unges behov i et pedagogisk perspektiv. Å vite litt om hvordan møte dem og ha litt bakgrunnskunnskap om hvordan det er lurt å jobbe i forhold til skoleverket har vært veldig nyttig. I bibliotek har man ofte urealistiske forventninger i forhold til hva skolene kan bidra med og delta på, mener hun. Det har hjulpet godt at hun forstår skolehverdagen og dermed lettere kan tilpasse tilbudet biblioteket tilbyr til skolene i byen.

Relasjonsorientert atferd

Med relasjonsorientert atferd menes lederens oppmerksomhet rettet mot samhandlingen mellom de underordnede og mellom seg selv og sine medarbeidere (Høst 2009 s. 14). Det handler om å ha et ønske om å skape gode relasjoner og hjelpe folk, slik at man fremmer samarbeid og at de ansatte er tilfreds med jobben og kjenner tilhørighet til organisasjonen. Ledere må vise anerkjennelse, støtte og utvikle sine ansatte.

De seks ledelseskategoriene som hører inn under denne hovedkategorien og som jeg nå skal legge fram hver for seg er:

1. Den inspirerende og pålitelige lederen
2. Den lydhøre og støttende lederen
3. Den tydelige lederen
4. Den faglige lederen
5. Den involverende lederen
6. Teamlederen

Den inspirerende og pålitelige lederen

Under dette punktet tilhører det å vise tiltro til at de ansatte klarer oppgavene de er satt til og det å få noen til å gjøre noe. Bibliotekleder 2 sier at det:

« (...) dreier seg om folk, jeg er opptatt av å bygge dem som jobber her til å bli sterke og selvstendige og ta gode avgjørelser. Så de mest positive opplevelsene jeg har er når jeg blir satt på sidelinja - når jeg sitter på kontoret mitt og hører (ansatt) og (ansatt) diskutere ett eller annet som er viktig, som handler om å ta beslutninger, saker med økonomiske konsekvenser – også diskuterer dem det, tar en beslutning og så spør dem ikke meg. Det liker jeg».

Den inspirerende og pålitelige lederen skal gå foran som et godt eksempel. Det må være sammenheng mellom det lederen sier og gjør. Bibliotek 3 gjennomgikk en flytting for noen år siden som gjorde at de holdt til under veldig kummerlige forhold et helt år. Leder forteller: «Jeg måtte fokusere på at vi er de samme, vi er like hyggelige og kan like mye. Det er lokalene som er trasige, vi må ikke snakke oss ned – selv om det er trangt, så er det oss, tross alt!»

Jeg opplever at alle de tre lederne er opptatt av å skape en felles kultur og at deres ansatte skal jobbe for de samme målene. En leder må være bevisst sin atferd fordi de «faktisk observeres når de handler» (Stokkeland & Engelsrud 1998 s. 33). De er også klar over sin egen rolle utad og hvordan de oppfattes og må handle for å sette både seg selv og biblioteket i et godt lys. «Lederen er den viktigste aktør i forhold til å gjøre organisasjonen/enhetens verdier og normer til en realitet. Lederes mangel på oppfølging av bestemte saker vil lett legitimere at andre heller ikke følger opp, og at sakene blir definert som uviktige (Stokkeland & Engelsrud 1998 s. 35). Det er også viktig å ikke ta all glansen fra sine ansatte og holde seg litt i bakgrunnen.

Stokkeland beskriver det å gå foran som et godt eksempel betyr også «at du noen ganger faktisk går bakerst og forsterker lyset på andre viktige aktører» (Stokkeland & Engelsrud 1998 s. 37).

Den lydhøre og støttende lederen

En leder skal stimulere og spre entusiasme og arbeidslyst. Bibliotekleder 3 reflekterer over hva som gir henne en positiv mestringsfølelse og sier: «Det er det aller viktigste for meg, å se at mine kollegaer lykkes og at de får den anerkjennelsen/aksepten dem bør få for godt utført arbeid.» Men hun gir også uttrykk for at dette har sine utfordringer. Når noen ansatte på biblioteket har stor suksess innen sitt arbeidsfelt kan det være en utfordring å fordele oppmerksomheten likt, sørge for at alle har det bra og for at alle de ansatte fornøyd med sitt bidrag eller sin innsats på jobb.

Som leder er det viktig at man ser sine ansatte og deres innsats og gir ros, anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger når noe er godt gjennomført. Bibliotekleder 3 understreker at hun jobber for å behandle sine ansatte likeverdige. Hun er ofte med når de har arrangementer på biblioteket, også fordi hun synes det er viktig å støtte de ansatte:

«Men jeg prøver å være tilstede på et vidt spekter, sånn at jeg viser at jeg ser alle og hva dem gjør, det er en form for anerkjennelse. Sånn at jeg ser hva de har programmert og hvordan det blir gjennomført. (...) Jeg har faglig dyktige folk, men de trenger også at man ser dem og gir oppbakking. Det har vært en endring i min bevissthet, at folk tar med seg privatlivet inn i livet. Man er nødt til å se hele mennesket».

Det er viktig å vise hensyn og omtanke, og behandle de ansatte med respekt. Dette tar tid og oppmerksomhet for lederne. Bibliotekleder 3 forteller:

«Det kan være noen arbeidsdager der man føler at man ikke har fått fulgt opp noe som skjedde, eller vet at noen har vært borte en dag og som krever privat rom i etterkant og hvis man da ikke får snakka sammen om alt er greit. Da kjenner jeg på at nei nå må jeg høre hvordan det går, det betyr mye for folk at du kjenner familien og historien deres.»

Denne oppmerksomheten har også en indirekte effekt ved at man ser at «gjennom anerkjennende tilbakemelding styrkes mottakerens identitet som yrkesutøver og menneske» (Stokkeland & Engelsrud 1998 s. 47). Bibliotekleder 2 forteller:

«Det har en stor verdi å kunne sitte og snakke sammen, for meg er det viktig for å føle litt på hvordan har folk det nå egentlig? Er det greit? Er det noe som ikke er helt i vater nå? Så jeg prioriterer høyt å bruke en del tid på å prate med de andre om ting de er opptatt av.»

Biblioteklederne er mer tilstede i alt som skjer i bibliotekene enn hva jeg hadde trodd på forhånd. Arbeidsrelasjoner som man har på disse bibliotekene blir nære, i og med at man jobber så tett og prosjektrelatert. Bibliotekene har få ansatte og det gjør at både leder og de

ansatte må være bevisst på måten man opptrer og forholder seg til hverandre på. Lederens personlighet spiller helt klart også inn her og vil være førende for hvordan de forholder seg til sine ansatte og hvilke strategier de tar i bruk for å skape gode relasjoner mellom seg selv og de ansatte. Noen ansatte krever også mer oppmerksomhet enn andre, så her er det helt klart utfordringer og grobunn for forskjellsbehandling. Dette er perspektiver på mellommenneskelige relasjoner som det ikke er fasitsvar på og som jeg tenker er knyttet til både erfaring og personlige egenskaper.

Den tydelige lederen

Det er også viktig at man som leder tar tak i de tingene som ikke fungerer. En leder må kunne kritisere konstruktivt og gi klare tilbakemeldinger og reagere når «innsatsen ikke er god nok» (Stokkeland & Engelsrud 1998 s. 47). Bibliotekleder 2 mener at dette er noe man gjør når man må. De setter alle tre ord på at dette er utfordrende, men ser at det er noe som kommer som utfordringer i yrkeslivet. Som leder må du hele tiden tilpasse deg til det som skjer og ta det som kommer, selv om det er ubehagelig og du gruer deg til en «konfrontasjon».

Målet er å få til endring og utvikling på sikt og for mange er dette vanskelig. «Det krever derfor en viss grad av legitimitet, tillit og respekt før man føler seg komfortabel med denne atferden» (Stokkeland & Engelsrud 1998 s. 57). Innunder her hører også å disiplinere og være klar på forventede regler og normer, og håndtere konflikter som oppstår på en konstruktiv måte. Bibliotekleder 3 sier «Og så er det det der med at det kan være at noen blir sure, men det går over ... ingen katastrofe, du er ikke perfekt og du bør være den første til å si unnskyld. Å klare å si at det her takla jeg skikkelig dårlig».

Hun forteller om en situasjon der noen i arbeidsstokken kanskje ble vel ivrig i sin lyst til å endre på et område i biblioteket og satte i gang uten at det var helt avklart med alle:

«Men da måtte jeg gå og si til en av dem som var mest ivrig at «du dette her er faktisk ikke greit» og det her er noen som er kjempeengasjert og ser forbedringspotensial, så du vil jo ikke gjøre noe med lysten til å endre og drepe den gode ideen».

Alle tre har opplevd noen småkonflikter i sin nåværende jobb, men mener selv at de har vært forskånet for veldig store utfordringer her. Bibliotekleder 2 forteller:

«Jeg har vært veldig skånet for konflikter, har skjedd at man har måttet gripe inn og spurt hvorfor har dette skjedd, her må noe prioriteres annerledes ... det er nok de situasjonene jeg føler meg aller mest utrygg på – gruer meg veldig det synes jeg er ... synes det er skummelt og har liten erfaring».

Biblioteklederne mener alle tre at de har vært forskånet for de store problemene, men setter ord på at dette er utfordringer som krever mye og som man blir tryggere på etter hvert som

man blir tryggere i lederrollen. Man skaffer seg etter hvert verktøy for å takle slike utfordringer, enten ved at man henter inn hjelp til å reflektere og finne løsninger sammen med ledere på samme nivå som seg, eller ved at man støtter seg til personalavdelingen i kommunen, når det oppstår konflikter og annet man må ta tak i. De er aldri alene om å løse slike utfordringer.

Den faglige lederen

Ifølge Stokkeland og Engelsrud (1998) handler det å se sine ansatte også om å se deres læringsbehov, utvikle kompetanse og veilede arbeidsstokken slik at de er godt rustet til sine arbeidsoppgaver, får ny inspirasjon og trygghet i sine roller. Bibliotekleder 2 forteller at:

«Vi prioriterer å sende folk ut på ting. Jeg sørger for at alle er ute på ett eller annet hvert år i alle fall. (...) Vi prater mye om hva skal man oppnå med reisen, hva vil man at man skal ha med seg hjem, hvordan bygge nettverk med mer».

Bibliotekleder 2 ønsker at hennes ansatte utvikler seg til selv å bli ledere en gang. Og hun ser tilbake på hvordan hun selv ble bygget opp av sin tidligere leder på biblioteket som så hennes potensiale. Hun hadde selv aldri trodd at hun skulle bli leder:

«Så da tenker jeg at de som utdanner seg nå, om de ikke ser for seg selv som ledere så trenger ikke det bety noe. De kan bli veldig habile, gode ledere for det, vi lærer hele tida. Når jeg jobber med personalet her så er det jo «å bygge folk» - sånn at de kan ta mest mulig ansvar og gjøre jobben sjøl og trenge meg i minst mulig grad og egentlig dermed bygge dem til å være ledere».

På bibliotek 1 virker det som at leder har tenkt mye på hvordan han griper situasjoner an for å veilede sine ansatte best mulig. Slik at oppgavene gjøres «bedre» neste gang, i stedet for å styre og kritisere det som ikke gikk helt etter planen denne gangen. Dette er bevisst for å gjøre de ansatte i stand til selv å reflektere over hvordan man kan gjøre ting neste gang.

Jeg observerer i alle de tre bibliotekene at de ansatte kommer til sine ledere for å få bekreftelse på at det de har gjort er ok og for å diskutere løsninger med leder i forhold til små og store arbeidsoppgaver. Personalutvikling og det å være mentor for sine ansatte er en del av lederrollen og jeg opplever at biblioteklederne har et bevisst forhold til det. Dette er perspektiver som helt klart ligger der som en av de strategiene lederne har i sitt virke.

Den involverende lederen

Samhandling og samarbeid med andre er viktig for alle tre biblioteklederne. En leder som er involverende representerer, signerer, og er tilstede på viktige arenaer for å synliggjøre biblioteket. Lederen er en som tar imot besøkende og er en god vert. Bibliotekleder 3 setter ord på det å være vertskap eller frontfigur, hun ønsker å være et godt symbol for virksomheten. Det har endret seg etter at hun ble leder og mer trygg i rollen:

«Jeg har blitt langt mer åpen og nysgjerrig på folk, høre og spørre (...) når vi arrangerer språkkafe, «bibliotek og baby». Som vertskap må du by på deg selv, bruke antennene og ta imot folk. Det gjelder alle arrangementer. Jeg har vært nødt til å utvikle den sida, hva tenker brukerne og de besøkende om dette arrangementet. Du skal være vertskap for de som kommer, jeg jobber mye med dialogen og bruker tid på det. Det er ikke nok med kaffen og stolene, du må være tilstede».

Jeg observerer henne under språkkafeen på dag to. Hun er aktiv med å ønske folk velkommen og sørge for at folk finner seg et sted å sitte, introdusere de som sitter ved bordet for hverandre og gi informasjon om dagens tema og hva som skal skje fremover.

For å være en involverende leder må man involvere flere interessenter i beslutninger, ha en «åpen dør» og få til samhandling på tvers. I organisasjonen, på ulike nivå og med sine ansatte. Både sosialt og faglig samspill er viktig å understøtte for å skape et godt arbeidsmiljø. Også lokalene påvirker relasjonen og samhandlingen. De ansatte på bibliotek 2 sitter veldig tett på hverandre, de har kun to ganske små kontorer og et spiserom tilgjengelig i bakkant av biblioteklokalet. Dette gjør at de må forholde seg til hverandre hele tiden og det gir noen små utfordringer i forhold til lyd og mulighet for konsentrasjon. Bibliotekleder 2 forteller:

«Vi har en omgangsform her som jeg har valgt å ha, vi sitter veldig tett på hverandre og jeg sitter veldig tett på alle dem andre her. Jeg vil si at det er veldig sjelden at jeg får full ro. Fordelen er at det blir ofte veldig gode spontane samtaler – at vi kommer på nye ideer og at vi deler tanker vi har, ideer vi har, umiddelbart (...). Så for meg er det en verdi og så har jeg funnet ut at når jeg har perioder hvor jeg må ha det litt stille, enten tar jeg på meg headsett eller så har jeg hjemmekontor. Og de andre har også fått headsett ... sånn at dem kan stenge meg ute».

Dette er interessant. Vi vet jo at omgivelsene påvirker oss, men jeg tror ikke dette er et område som man er særlig klar over. Det kan fort bli gnisninger når folk sitter tett og må ta hensyn til hverandre. Utfordringen blir å finne løsninger som tar hensyn til alles behov. Det er tette bånd og fare for konflikter, men også kanskje som bibliotekleder 2 setter ord på, en mulighet for større samhandling, entusiasme og idéskaping.

Teamlederen

For å gjennomføre oppgaver kan man etablere ledelsesteam som løser oppgaver i fellesskap. Teamarbeid handler i følge Stokkeland og Engelsrud (1998) om å se sammenhenger, øke kvalitet, legitimitet og gjennomslagskraft og å utvide organisasjonens «strategiske hjerne». Bibliotek 1 har for tiden ingen fungerende team, men de opprettes når det er behov for det. De ulike ansatte tildeles ellers oppgaver, gjerne i par. På bibliotek 3 har de flere team, både faste, som de to ansatte på barne- og ungdomsavdelingen, og mer løst sammensatte, for ulike prosjekter som for eksempel de som skal jobbe med å utvikle seniorsurftilbudet.

Lederen må ha oversikt over sine medarbeideres kompetanse og hvordan de arbeider sammen slik at man setter sammen team som fungerer godt. Bibliotekleder 2 setter ord på hvor viktig det er å bygge felles identitet i arbeidsstokken når jeg spør henne om hva som gir henne god mestringsfølelse:

«Så er jeg utrolig glad i disse diskusjonene vi har hele tida ... prater om hvorfor er vi her, hvorfor får jeg betalt for å være her? Det brukes mye penger på at vi skal være her, hvordan gjøre det best mulig? Å ha sånne åpne diskusjoner som blir veldig konstruktive. Så det er nok først og fremst følelsen av å ha lyktes i å bygge et lag, det er kjempeviktig».

Hva er et team? Det er nok ikke nødvendigvis slik at teambegrepet er aktivt i bruk i bibliotekene, men alle tre bibliotek nedsetter ulike arbeidsgrupper når de skal gjennomføre små og store endringer eller arrangementer. Noen team nedsettes for en kort tidsperiode, mens andre er relativt faste samarbeidskonstellasjoner.

Endringsorientert atferd

Å være endringsorientert handler i følge Høst (2009) om å ha evnen til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, klare å foreta kunnskapsbaserte endringer, skape visjoner som appellerer, foreslå innovative strategier og få støtte for dem. En leder må også samle, søke og håndtere relevant informasjon, fordele og delegere til sine ansatte og ha en strategi i forhold til hvordan man skal forholde seg til informasjonen som kommer fra mange hold.

De fire ledelseskategoriene som hører inn under denne hovedkategorien og som jeg nå skal legge fram hver for seg er:

1. Informanten
2. Den visjonære lederen
3. Den representative lederen
4. Endringslederen

Informanten

På alle tre bibliotekene er informasjonslinjer og vanskeligheter med at alle får relevant og viktig informasjon, til diskusjon under møtene, så dette er helt tydelig noe som kan være vanskelig å finne gode løsninger på. Bibliotekleder 2 sier at det kan være vanskelig å holde folk informert om saker som vedrører dem, av og til skjer ting så fort at man ikke får informert. Bibliotekleder 2 er både fornøyd og ikke fornøyd med informasjonslinjene hos seg: «Både og. Av og til går ting så raskt at det skorter litt på informasjonen nedover».

Tavlemøtene på bibliotek 2 brukes effektivt for å gi og få informasjon, i tillegg virker det som at mye skjer «over en kopp kaffe eller i døra».

Bibliotekleder 3 informerer i personalmøtet om ulike ting som skjer fremover, pluss om sin samtale med kommunalleder (nivået under rådmannen) som har vært på bli-kjent besøk nylig. De markedsfører bibliotekets arrangementer med annonser i avisa og deltar på andre arrangementer i byen. Hun sier: «Selv om jeg sender ut informasjon er det ikke alle som leser mailen like grundig hver dag, så det viktigste er å få sagt ting muntlig til hver enkelt ... det er vel den mest effektive kommunikasjonen.»

Et annet perspektiv er informasjon ut til andre som må informeres eller som man vil involvere i beslutninger. Bibliotekleder 2 beskriver hvordan hun jobber oppover i systemet – og kanskje tar seg noen «friheter» i forhold til tjenestevei:

«Tror jeg har funnet en fin metode, i forhold til hvordan jeg kommuniserer med ordfører og med rådmann (...). Jeg sjekker kalenderen deres regelmessig så jeg vet at for eksempel ordføreren skal på styremøte i den sammenslutningen av bedrifter (...), da bør han vite at jeg har kontakt med den personen, så da sender jeg han en mail med info sånn at han vet hva jeg prøver å få til hvis det blir et tema eller noen spør (...).»

Det kan også være at en del av informasjonen ikke skal gjøres kjent for de ansatte. Så man må vite hvorfor, hva, til hvem og når. Hva skal distribueres direkte og hva må eventuelt redigeres før det sendes videre. Biblioteklederen må være observant, informere nok og tidsnok og ha gode rutiner for sitt informasjonsarbeid. Her handler det også om å være bevisst slik at man ikke setter sine overordnede i vanskelige situasjoner.

Den visjonære lederen

På veggen på spiserommet på bibliotek 2 finner jeg bibliotekets overordnede mål:

«Biblioteket skal være befolkningens leverandør av medier, informasjon og opplevelser gjennom hele livet, samtidig som det innbyr til deltagelse og egenaktivitet». Bibliotek 2 har mye dokumentasjon på sitt Lean-arbeid, som henger tilgjengelig på «tavla». Der er det også uttalt noen strategier:

- Riktige tjenester til rett tid
- Understøtte og tilrettelegge tiltak som skaper meningsfull fritid
- Skape arenaer for mening, læring, nyskaping og samfunnsengasjement
- Utjevne sosial ulikhet
- Samarbeid med frivillighet

På bibliotek 3 har de ingen egen bibliotekplan, men kommunen har en egen kulturplan.

Bibliotekleder 3 forteller:

«Vi har en kulturplan for kulturvirksomheten med felles virksomhetsmål for hele sektoren og hele kommunen, og den er veldig overordnet. Og så er tiltakene veldig på detaljnivå så noen ganger skjønner du ikke helt hvordan det her tiltaket i det hele tatt korresponderer med det

overordnede målet. Så det er sånn ... det blir litt sånn at jeg må ta det fram etter påske og se om vi har gjort det vi skal gjøre».

Bibliotek 1 er i oppstarten på et planarbeid og har som mål og få utarbeidet en bibliotekplan i løpet av året. De har prosessen som tema på personalmøtet når jeg er der. Det skal nedsettes en arbeidsgruppe, så det diskuteres rundt bordet hvem som bør inngå der. Det foreslås to fra personalet i tillegg til bibliotekleder, to fra oppvekst, en fra driftsavdelingen, en tillitsvalgt og en representant fra ungdomsrådet. Skal man danne en egen referansegruppe i tillegg og ikke ha så mange i arbeidsgruppen? Det er mange eksterne parter som bør inkluderes i prosessen, og de må finne ut hvordan den involveringen skal foregå. Temamøter foreslås som en mulig løsning. De ansatte oppfordres til å tenke over og foreslå hvem som bør involvere i prosessen. Det snakkes litt om fremdriftsplan, bibliotekleder ønsker en rask prosess og fordi man bør ha et forslag klart til sommeren for å få planen inn i økonomiplanen som skal legges fram for kommunestyret i september.

Det er utfordrende for alle tre biblioteklederne å finne tid til langtidsplanlegging og strategisk arbeid. Ingen av de tre bibliotekene jeg har vært på har egne bibliotekplaner per dags dato og de setter alle ord på at det er vanskelig å sette av tid til å sette mål og tenke langsiktig. Men biblioteklederne virker å være klar over disse utfordringene og jeg opplever det ikke som at de har gitt opp tanken. De har fokus på endring selv om ikke så mye er nedskrevet i plandokumenter. Det har skjedd og skjer stadig store forandringer som bibliotekene må forholde seg til. Det er viktig å følge med på utviklingen og la seg inspirere av andre for å få ideer til forbedringer. Dette skjer som jeg kan observere på alle de tre bibliotekene jeg har besøkt.

Den representative lederen

Som talsmann er det viktig å gjøre en god figur. Bibliotekleder 2 reflekterer over det å møte forberedt til møter:

«Og så er det sjelden en dag uten møter og (jeg har) etter hvert blitt ganske opptatt av «hvordan fungerer møter» og «hvordan få det til å fungere» og har innsett at jeg har ofte gjort for dårlig forberedelsesjobb og ofte har jeg også fått for dårlige forutsetninger for å ha kunnet forberede meg, det er veldig viktig. Så jeg kommer som oftest forberedt til et møte, jeg vet hva som skal være (tema) og at jeg vet hva jeg har lyst å bidra med».

Man må ha blikk for hvem det kan være nyttig å involvere og ha et bredt nettverk som kan være støttende i ulike utfordringer og utviklingsarbeid. Som nettverksbygger bygger man relasjoner med viktige interessenter og partnere, individer og organisasjoner utenfor virksomheten. Disse interessentene er viktig å komme i kontakt med og opprettholde kontakt med, for å dele på kunnskap, ressurser og tjenester.

Dag nummer to er jeg med bibliotekleder 1 på et møte på fylkesbiblioteket. De har invitert til møte med Biblioteksentralen (BS). Her deltar bibliotekleder sammen med en av sine biblioteklederkollegaer i fylket, tre ansatte fra fylkesbiblioteket og representanten fra BS. Biblioteklederen er, sammen med sin biblioteklederkollega, på møtet som en representant for ikke bare seg selv og sitt bibliotek, men for biblioteklederkollegiet i fylket. Her handler det om å innhente viktig informasjon om endringer som vil påvirke arbeidet i bibliotekene, formidle reaksjoner og utfordringer sett fra bibliotekenes side og diskutere løsninger på et overordnet nivå.

Det er særdeles viktig å ha en god samhandling med nærmeste leder. Bibliotekleder 2 reflekterer over sin strategi i forhold til sin nærmeste leder:

«I forbindelse med det store utviklingsprosjektet er det stor interesse fra rådmannen og da merket jeg i starten at jeg sleit med kommunikasjonen med (nærmeste leder) fordi jeg kommuniserte direkte med andre (...) Da satte vi oss ned og diskuterte hvordan vi skulle kommunisere rundt dette her. At jeg må ha frihet og beslutningsmulighet, uten å spørre henne alltid. Men samtidig skjønner jeg at hun må være informert og at hun må til en viss grad være involvert. For eksempel hvis jeg har pratert med rådmannen og så kommer hun for å snakke med han og så er ikke hun informert godt nok. (...) Så nå informerer jeg henne, stikker innom eller sender en mail til info sånn at hun vet».

Bibliotekleder 3 har god kontakt og dialog oppover. Hun er fornøyd med lav terskel i forhold til kontakt med nærmeste leder. Nærmeste leder har en positiv innstilling og hun opplever at kommunen er opptatt av lederutvikling. Det er også godt å ha en gruppe på samme nivå som seg selv hvor hun kan snakke om ting som hun ikke kan ta opp med de ansatte.

På bibliotek 2 deltar jeg på ledermøte for driftsenhetslederne under kultursjefen. Tilstede er kultursjefen og fem enhetsledere under henne, bl.a. rektor for kulturskolen og en fra idrettsseksjonen. Hovedsak i dag er status på en stor felles kulturfestival som arrangeres i kommunen årlig. De diskuterer pressestrategi, markedsføring og fremdrift. I tillegg snakker de om de nye nettsidene for kulturhuset og enhetslederne forteller siste nytt fra sine avdelinger, det de andre bør vite litt om. Praten går løst og fast rundt bordet. Hva gjør vi, hvem bestemmer? Møtet preges av lite stram regi, det er tydelig at de kjenner hverandre godt og er trygg i situasjonen. Deltakerne sier hva de mener og kommenterer hverandres innlegg. De diskuterer utfordringer og er tydelige i forhold til sin avdelings behov i forhold til de ulike sakene og beslutningene. Det virker for meg som at dette er en gruppe som jobber godt sammen, som sier ifra når de er uenig eller har andre synspunkt. Bibliotekleder 2 benytter sjansen og får diskutert noen vanskelige saker med kollegene.

Den representative lederen er i følge Stokkeland og Engelsrud (1998) representant for sin organisasjon og skal være forhandler, fremme interesser og inngå allianser. Som leder er det viktig at man representerer og synliggjør bibliotekets tilbud på ulike arenaer utenfor biblioteket og kommunen. Yukl (2010) understreker at gode samarbeidspartnere og nettverk er viktig for en leder. Evnen til å samle en koalisjon av interne og eksterne supportere er spesielt viktig når man er i endringsprosesser, for å sikre at man når sine mål på en god måte.

Alle de tre bibliotekene er synlige i sitt lokalsamfunn og aktivt med i det som skjer og har bibliotekledere som mener at det er viktig at de er tilstede på de riktige arenaene. Likevel setter de alle ord på at de sliter med å få innpass hos for eksempel lærere og rektorer, og andre i for eksempel helsesektoren, fordi de mangler felles arenaer å møte disse på.

Alle de tre lederne er opptatt av å gjøre en god figur og være en representant for sin avdeling. De samhandler med andre på sitt nivå og er opptatt av å synliggjøre bibliotekets behov og skape fellesskap med resten av kulturseksjonen. De opplever også en trygghet i denne samhandlingen i og med at de har noen å snakke med som opplever de samme utfordringene eller kan gi gode råd for hvordan man skal håndtere problemer. Jeg vet ikke om disse biblioteklederne er «heldige» eller om det er vanlig med så god dialog oppover. Men jeg opplever at de alle tre setter pris på at det er kultur for åpenhet og deling. Det kan ha sammenheng med lederenes personlighet eller kulturen i de tre kommunene jeg har besøkt.

Endringslederen

Selv om det er tatt en beslutning om at man skal lage meråpenløsninger både i bibliotek 1 og bibliotek 3 har man ikke fått satt i gang selve prosessen med å gjennomføre det. «Det går på akkord i forhold til for eksempel planarbeid. Vi har fått midler for lenge siden i forhold til meråpent bibliotek, men det ligger litt og venter på pulten min fordi jeg ikke klarer å sette av tid til å sette meg ned» forteller bibliotekleder 3. «Det som skjer på bibliotek som dette er som du har sett med planen f.eks. det drukner lett i hverdagslige ting og det blir fort veldig konkret» sier bibliotekleder 1.

For å få mer tid til utviklingsarbeidet har bibliotekleder 2 delegert oppfølging av arbeidsplanen til en av de andre ansatte. Og hun tar seg innimellom en hjemmekontordag for å kunne bruke en hel dag på å legge planer. Bibliotekleder 2 setter ord på den travle hverdagen:

«For det er noe av det mest krevende tenker jeg, at vi har det så utrolig travelt at jeg tenker at kanskje hadde jeg jobbet mer effektivt hvis jeg hadde klart å ha det mindre travelt. Det er grunnen til at jeg prøver å være flink til å prioritere ... for jeg kan fint fylle dagene mine – jeg kunne ha jobba 20 timer hver dag jeg ... men å tenke «hva gjør jeg egentlig». Og så er det det å tørre å stille noen av disse litt ubehagelige spørsmålene. Det vi gjør akkurat nå, er det

nødvendig? Hva slags verdi gir akkurat denne tingen til bruker? Det danne seg fort litt sånne «det har vi støtt gjort-ting» som du bare fortsette å gjøre og så er du så vant til at det er en del av arbeidsverden – uten egentlig å stille spørsmål ved det – er det nødvendig? Gir det noen merverdi i at jeg bruker tid på det her?»

De viser villighet til å eksperimentere og finne nye veier til målene, men det krever sitt.

Bibliotekleder 2 kjenner på presset når de kjører såpass heftige prosjekter som de gjør for tiden. Tid til å gjennomføre dem må prioriteres. Ledere må jobbe med å få folk til å se ting på en ny måte. På bibliotek 2 er de seg bevisst dette ifølge leder: «Vi trener på å tenke endring, det skal ikke være noe vi bestemmer oss for, men skal ligge i kulturen, en del av det vi er».

Av og til må man bare ta sats: «Endring kan ta veldig lang tid hvis man skal utrede alt mulig før man «hopper uti det» sier bibliotekleder 1. Bibliotek 3 er ivrig på å utvikle nye konsepter, men det skjer som jeg forstår litt «ad hoc». De søker stadig penger til nye prosjekter som de ønsker å sette i gang med og er ikke redd for å prøve nye ting. Da henter de inn det de trenger av kompetanse og legger planer når pengene er skaffet til veie. Det er ingen tvil om at tida har endret seg og at aktivitetsnivået på bibliotekene har økt enormt de siste årene. Bibliotekleder 2 setter ord på det som har skjedd siden hun ble ansatt på biblioteket:

«For voksne hadde vi ett eller to arrangementer i året, og da var det den store happeningen det året, det var sånn «Åh nå er det snart bokkvelden» og det føles helt ufattelig i dag hvor vi kanskje kjører 100 arrangementer på ett år, med færre folk enn hva vi var da».

Endringsorientert ledelse handler ifølge Stokkeland og Engelsrud (1998) om å tilpasse organisasjonen til ytre krav, representere og forholde seg til omverdenen. Innunder her kommer også å vurdere måloppnåelse, lage visjoner, initiere og iverksette endringer. Leder må kunne identifisere styrker og svakheter, se muligheter og utfordringer og kunne forutse eventuelle endringer som man må forholde seg til. Og til dette trengs det både tid og ressurser.

Den travle hverdagen kan gjøre at man ofte kan bli hengende etter. Men alle tre biblioteklederne er prosjektfokusert og alle de tre bibliotekene har stadig nye prosjekter på gang. Så de får til ting, selv om de alle uttrykker et ønske om mer tid til utviklingsarbeid, planlegging og gjennomføring av større endringer.

Alle de tre bibliotekene og deres ansatte søker stadig etter nye metoder for å legge til rette for innovasjon og entreprenørskap, de lager prosjektbeskrivelser og skriver søknader om eksterne prosjektmidler. De tør å tenke nytt.

Som bibliotekleder 1 uttaler det: «Endringsvilje er bra, men risikovilje må man også ha». Og det har de i fullt monn i alle de tre bibliotekene jeg har vært så heldig å få besøkt.

Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg søkt å finne ut hvilke lederverktøy man trenger for å kunne takle jobben som bibliotekleder på en god måte. Metoden jeg har brukt er at jeg har observert tre bibliotekledere i deres virke og forsøkt å avdekke hvilke ledelsesatferder de benytter seg av i sin arbeidshverdag. En leders atferd påvirkes av ulike krav, begrensinger og valg. Det fins ingen entydig fasit på hvordan man skal være leder. Lederne påvirkes av sine omgivelser, personalgruppen, grad av autoritet og relasjonen de har til overordnede og til underordnede. Det fins et utall valg som man som leder må ta. Som leder må man være bevisst sin egen atferd.

Jeg mener at jeg gjennom mine observasjoner og intervju med biblioteklederne har fått bekreftet hypotesen om at man som bibliotekleder har en hektisk arbeidshverdag som er preget av et vidt spekter av aktiviteter, oppgaver og beslutninger. Yukl (2010) sin beskrivelse av en leders arbeidshverdag som hektisk, nådeløs, variert og fragmentert er slik jeg ser det reell. I arbeidshverdagen skaper lederen seg strategier og tilegner seg arbeidsmetoder og de tar i bruk et bredt spekter av ledelsesatferder. Disse ledelsesatferdene synes jeg å observere at mine bibliotekledere har tilpasset til de situasjonelle forholdene. De bruker «seg selv», sin kapasitet og personalitet. De forholder seg kontinuerlig til sine ansatte og deres kompetanse, kapasitet og preferanser, og de forholder seg til omgivelsene og til organisasjonen som de er en del av.

Jeg har observert biblioteklederne i beslutnings- og planleggingssituasjoner og som tilretteleggere og personalledere. De har fortalt meg om hvordan de forholder seg til sine overordnede og om hva de tenker om å skaffe ressurser til biblioteket. Jeg har sett hvordan de synliggjør bibliotekets behov og opptrer på vegne av biblioteket og i lojalitet til brukerne og til samfunnsoppdraget. Jeg har hørt dem fortelle om hvordan de håndterer små og store kriser og problemer. De har satt ord på hvordan de søker å involvere sine ansatte og jeg har sett og hørt lederenes refleksjoner rundt det å være både tydelig og støttende og se den enkelte ansatte. Jeg har sett både frontfiguren, teamlederen og den faglige lederen i aksjon. Og fått høre om hvor vanskelig det kan være å formidle nok informasjon og til rett tid. Biblioteklederne er visjonære og åpne for endringer, de skulle bare så gjerne hatt mer tid til å jobbe langsiktig.

Relasjonsorientert ledelse handler om å skape tillit til og mellom medarbeidere, og om samarbeid og teamarbeid. En relasjonsorientert ledelse innebærer at lederen skal være

inspirerende, motiverende og vise hensyn og omtanke. Jeg har merket meg at spontane samtaler og ideutvekslinger skjer hele tiden og er en prioritert oppgave for alle de tre lederene. Jeg observerer at alle de ansatte på bibliotekene virker veldig tilstede, engasjerte og vant til å ha en dialog rundt sine arbeidsoppgaver og til å reflektere over hva som er lurt å gjøre, for eksempel hvordan man skal møte brukerne eller deltakere på arrangementene de har. De ansatte har en klar og tydelig tone seg i mellom og jeg synes de ansatte viser tillit både til hverandre og til sin leder. De har forståelse for at dagen er hektisk og med hurtige skifter. Det oppleves for meg som at de ansatte er selvstendige og jeg ser at de tar i et tak for hverandre. De er heller ikke redd for å si ifra hvis det er oppgaver de mener ikke er deres ansvar eller ikke ønsker å ha. Dette er nok ganske betegnende for den nordiske arbeidskulturen såkalt «Low-power-distance» med flat struktur, høy tillit og god informasjonsflyt mellom nivåene.

Ifølge Yukl (2010) er både lang- og korttidsplanlegging en selvfølgelig del av en leders arbeidshverdag, men den er ofte uformell og implisitt. Det har jeg sett også i mine observasjoner. Korttidsplanleggingen, for en til 30 dager fremover skjer kontinuerlig og er ganske detaljert og spesifikk. Man har laget seg løsninger for å følge det opp, som for eksempel skjemaet de bruker for å planlegge arrangementer på bibliotek 1 og tavlemøtene på bibliotek 3.

Langtidsplanlegging er mer utfordrende og arbeidskrevende og ingen av disse tre bibliotekene har så langt utarbeidet egne bibliotekplaner. På bibliotek 2 har de utarbeidet mange dokumenter og retningslinjer basert på Lean-filosofien, som de forholder seg til. Bibliotek 1 er i startgropa med sitt planarbeid og skal bruke dette året til å utarbeide en plan. Ellers så bærer det lille som fins preg av å være vagt og mer løst tilknyttet de daglige utfordringene. Slik som bibliotekleder 3 forteller om kommunens kulturplan som hun mener har tiltak som ikke henger helt sammen med strategiene.

Når det kommer til spørsmålet om det er noen spesielle utfordringer for bibliotekledere i kommunene så ser jeg egentlig ikke at det er noen stor forskjell mellom dem og andre fagledere. Alle fagledere i en kommune styres av lover, regler, retningslinjer og krav fra myndigheter og fra sine omgivelser. Samtidig så kan kravet om det aktive utadrettede perspektivet bibliotekene skal ha gjøre det litt annerledes enn enkelte andre fagfelt på samme nivå i kommunene. Bibliotekledelse handler mye om synliggjøring og om brukerfokus, og det handler om å skape legitimitet i samfunnet. Biblioteklederne leder en virksomhet som er regulert av lov og som har et tydelig samfunnsoppdrag og de har samtidig interne

retningslinjer å forholde seg til. Det er ikke alltid like lett å skulle dekke alles behov og synliggjøre disse behovene overfor for eksempel bibliotekteierne. Bibliotek forsvinner lett i alt det andre i det kommunale landskapet. Landøy og Zetterlunds funn (Hernon og Pors 2013) om at bibliotekledere føler seg både styrket og styrt av profesjonens normer og verdier kan leses inn her. De profesjonelle rollene påvirker hverdagen og arbeidsprosessene, men de er ikke det eneste faktorene som påvirker beslutningen man tar som bibliotekleder.

Det kan nok være, som Marit Gro Berge (2015) har vist i sin masteroppgave, utfordrende å få kontakt oppover i systemet, både det politiske og administrative. Biblioteklederne jeg har møtt reflekterer alle over utfordringer knyttet til tjenestevei, men det er ikke noe biblioteklederne trekker fram som store problemer. Det handler for dem om å finne en god måte å løse de utfordringene som fins i samhandling med sine overordnede. De er ikke så fokusert på å utnytte makt og innflytelse for å sikre bibliotekets posisjon, så her er det jeg har observert helt på linje med hva Skybakmoen og Bunes (2015) fant i sin undersøkelse om makt og innflytelse i lederrollen i norske folkebibliotek. Det handler om å ha trygghet i sin rolle og blick for hvordan man kan utnytte det formelle og uformelle nettverket man har. Som leder må man være i konstant dialog med sine omgivelser for å skape gode tjenester og på best mulig måte utnytte de samlede ressursene. Tilgangen til det politiske nivået fins, men man må kjenne til regelverket og opptre korrekt i forhold til tjenestevei og roller.

Jeg hadde trodd at biblioteklederne skulle være mer misfornøyd med forholdet til sine ledere og til rollen som mellomleder enn det jeg har klart å observere. Utfordringen med å komme nær nok beslutningstakerne og være i en mellomlederposisjon er ikke så stor som jeg hadde forventet å finne. Det virker som at alle tre har en god dialog med sin nærmeste leder og med de som er på samme nivå som dem selv i organisasjonen.

Det som virker som å være mer utfordrende er å finne uformelle fora hvor man treffer andre faginstanser i kommunen, det gjelder for eksempel helsetjenesten når man har utfordringer med brukere med spesielle behov, og skoleverket, når man ønsker å synliggjøre biblioteket som en ressurs for dem.

Måten man samhandler på, krav om tjenestevei, oppgaver og regler knyttet til arbeidsprosessene tyder på at bibliotekene er byråkratiske organisasjoner. Bibliotekene er samtidig ekspertorganisasjoner, de som er utdannet bibliotekarere har en profesjonsbakgrunn med yrkesmessig staus og erfaring. Samtidig er ofte biblioteklederen eneste fagperson innen faget bibliotek i sin kommune. Bibliotekene jeg har vært observatør hos har ansatte med ulik

bakgrunn, folk med IT-utdannelse, litteraturvitere og lærere. Alle disse yrkesgruppene har kompetanse som trengs i et moderne bibliotek og jeg mener å ha observert at de utfyller hverandre godt. For biblioteklederen blir det viktig at man ser disse kvalitetene og utnytter det spennet man har av fagkompetanse i arbeidsstokken.

Er det arbeidet en bibliotekleder gjør mest ledelse eller mest administrasjon, eller en kombinasjon? Jeg vil nok si at det er det siste. Mesteparten av arbeidsdagen er knyttet til administrering av arbeidsoppgaver heller enn det å være en visjonær og fremtidsrettet leder. Planlegging og utvikling av mål tar tid og det er vanskelig for bibliotekleder å finne den tida.

Men alle tre lederne har en tydelig tanke bak det de gjør og måten de opptrer i forhold til sine ansatte. De er alle tydelige ledere og jeg opplever dem som bevisste i forhold til sin atferd. Jeg har en oppfatning av at mesteparten av tiden i det daglige spises opp av administrative oppgaver, og at den oppgaveorienterte atferden er den mest framtrædende. Men i dette daglige så fins også lederatferdene som kanskje er knyttet mer til de relasjonsorienterte og den endringsorienterte atferdskategoriene «innbakt». Lederne «leder» sin arbeidsstokk videre og har blikk for både individuelle hensyn, støtte, veiledning og korrigeringer. De er klar over samfunnsoppdraget og har sammen med sine ansatte fokus på samfunnsoppdraget og bibliotekets kjerneoppgaver. Biblioteklederne har fokus på nye trender, utvikler stadig nye konsepter og ser fremtidige endringer, trusler og muligheter for bibliotekvirksomheten. Hva en bibliotekleder gjør henger også sammen med lederens personlighet. Det er ikke til å stikke under en stol at ledelse også er personavhengig og at man kan skape mye gjennom utstrakt samhandling med andre, hvis man har ressurser til det og mestrer å være en pådrivende person.

Behovet for å utvikle seg som leder, skape gode rutiner, utvikle sine medarbeidere og arbeidsfellesskapet, sette mål og utvikle tjenesten kommer etter hvert som man vokser inn i rollen. Hvor har mine respondenter hentet støtte til sin ledergjerning fra? Det ser for meg ut som at det for dem har vokst seg fram sakte, men sikkert. Inspirert av egne ledere og igjennom utfordringer de har støtt på har de har funnet veien mens de har gått og funnet sin måte å gjøre det på, «sin indre leder». Alle tre har gjennomgått noe lederutdannelse gjennom kurs i kommunen. Bibliotekleder 1 har tatt noen lederfag på høyskolenivå, men alle uttaler at de kjenner på behovet for å utvikle seg videre som leder. Ønsket om å lære mer og utvikle seg ved for eksempel ta videre- eller ekstrautdanning setter de ord på alle tre. Det «trenger seg fram» når man begynner å bli tryggere som leder.

Hva trenger man av lederverktøy som bibliotekleder?

Hernon og Pors (2013) sitt standpunkt om at ledere må ha god kunnskap om ulike aspekter ved ledelse fordi den kunnskapen vil gjøre dem til bedre og mer reflekterte ledere står klart for meg også etter at jeg har sett biblioteklederne i aksjon. De tre jeg har besøkt har alle tre vokst inn i rollen og har uttalt til meg et ønske om å ha tid til å kunne ta mer utdanning innen ledelsesfaget.

De viktigste ledelsesatferdene mener jeg er *planleggeren, den lydhøre og støttende lederen, den brukerbevisste lederen og den representative lederen*. Jeg mener at jeg gjennom mitt arbeid kan konkludere med at en bibliotekleder må ha et helhetlig blikk for virksomheten i arbeidet med å gjøre folkebiblioteket synlig som ressurs i kommunen. For å klare dette trenger de kunnskap om hva som kreves for å oppnå samfunnsoppdraget og gode verktøy for styring og planlegging. De må ha bevissthet rundt mål og lederskap og en forståelse for kommunal ledelse. Samhandling og god dialog med administrativ og politisk ledelse og med andre samarbeidspartnere er viktig. Bibliotek tjenestene er i stadig endring og en bibliotekleder må ha fokus på å skape en lærende organisasjon. Biblioteklederen må også ha en bevissthet rundt og aktivt arbeide med involvering av brukere og aktører og skape gode prosesser som styrker bibliotekets posisjon i lokalsamfunnet.

En bibliotekleder må:

- Kunne reflektere over egen lederatferd.
- Kunne forholde seg til ansatte og være en god mentor.
- Innhente og nyttegjøre seg av riktig informasjon, for å kunne utvikle organisasjonen gjennom økt kunnskap og styrte endringsprosesser.
- Forstå det kommunale byråkratiet og kunne nyttegjøre seg av riktig tjenestevei, vurdere hvilke hensyn og valg man må ta for å oppnå gode resultater.
- Være lobbyist og synliggjøre bibliotekets potensiale.
- Være et godt vertsskap, påvirke positivt og være en troverdig og tydelig samarbeidspartner.
- Kunne øke handlingsrommet og skape nettverk som igjen øker verdien man skaper for brukerne.
- Kjenne samfunnsrollen og fokusere på å utvikle gode tjenester for hele befolkningen.

Jeg mener at et program for lederutvikling bør inneholde moduler som:

- Praktisk og strategisk ledelse
- Personalutvikling og –ledelse
- Økonomi- og budsjettstyring
- Kommunal saksbehandling
- Synliggjøring og markedsføring
- Partnerskaps- og nettverksbygging
- Prosjektutvikling
- Endringsledelse og innovasjon
- Bibliotekenes samfunnsrolle og institusjonsforståelse

Når det gjelder hvordan et slikt lederutviklingsprogram kan gjennomføres så mener jeg at fylkesbibliotekene har kapasitet og mandat til å kunne være koordinator i forhold til lederutvikling for bibliotekledere. Masteroppgaven til Elin Golten (2014) om biblioteksamarbeid som praksisfellesskap kan brukes som modell og rammeverk for en slik kunnskaps- og erfaringsdeling. I hennes masteroppgave fins mange gode forslag til hvordan man kan løse utfordringer i fellesskap og til verktøy for å jobbe med utvikling, som også kan brukes i forhold til lederutvikling. Det trengs en instans som kan styre en felles utviklingsprosess og her kan fylkesbibliotekene være gode bidragsytere og tilretteleggere.

Hvordan kan man jobbe videre med dette temaet? Det fins mange innganger til temaet bibliotekledelse som ikke er dekket og her kan det ligge flere masteroppgaver i emning. Jeg har observert og intervjuet biblioteklederne om hva de gjør, hva de bruker tida si på og hva de tenker om den arbeidshverdagen de har. Videre arbeid kan være blant annet at man ser på hvorfor de gjør de tingene de gjør og på ulike valgsituasjoner de møter i sin arbeidshverdag. Det fins en del forskning som ser på hvordan ledere agerer når jobben deres preges av store variasjoner og hurtige skifter mellom fragmenterte arbeidsoppgaver. Dette kompleksitetsperspektivet er også veldig interessant i biblioteksammenheng, for eksempel kunne man se på hvilken atferd en bibliotekleder velger for planlagte og ikke planlagte hendelser som de støter på. En annen interessant vinkling er på hvilken måte teknologiske og samfunnsmessige endringer påvirker biblioteklederrollen. Vi har jo en oppfatning om at dagens teknologiske løsninger fører til endret lederatferd, blant annet ved at man nå er mer tilgjengelig enn tidligere og på jobb alltid og overalt. Utfordringene for bibliotekledere vil ikke minske. Samfunnet endrer seg stadig og derfor vil bibliotekets samfunnsoppdrag og dermed også kravene til lederne også endre seg.

Litteraturliste

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berge, M. G. (2015). *Den kommunale bibliotekpolitikken: Hvordan samhandler biblioteksjef med nærmeste politiske leder?* (Masteroppgave). Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Bunes, A. & M. Skybakmoen (2015) *Posisjonering eller passivitet? Om makt og innflytelse i lederrollen i norske folkebibliotek*. (Masteroppgave). Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Folkebibliotekloven (1986). *Lov om folkebibliotek (folkebibliotekloven)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>
- Golten, E. (2014). *Fylkesbiblioteket som kompetanseutviklar i eit nytt biblioteklandskap. Biblioteksamarbeid som praksisfellesskap*. (Masteroppgave). Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Hernon, P. & N. O. Pors. (2013) *Library leadership in the United States and Europe. A Comparative Study of Academic and Public libraries*. Santa Barbara, California: Libraries Unlimited.
- Høst, T. (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., P. A. Tufte & L. Christoffersen. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnstad, T. [et al.]. (2012) *Lean på norsk: med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Vallset: Oplandske bokforlag.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Stokkeland, H. & G. Engelsrud. (1998). *Fra begrep til grep. 31 nøkler til lederskapet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg). Oslo: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7. utg.). Upper Saddle River, N. J.: Pearson Education.

Vedlegg 1: 31 ledelsesadferdskategorier blir til 16

Vurdering og bearbeiding av de 31 ledelsesadferdskategoriene hentet fra boka *Fra begrep til grep. 31 nøkler til lederskapet* av Harald Stokkeland og Gerd Engelsrud (1998). Dette er en oversikt med utdypende forklaring av hver kategori, som jeg lagde for å kunne gjøre en vurdering av hvilke jeg skulle ta med og hvilke som kunne slås sammen. Jeg mener at de 31 kategoriene til en viss grad er overlappende og ikke klart avgrensede. Og at det derfor ville bli for mange å holde styr på og vanskelig å skille dem fra hverandre. Kategoriene hang sammen mer som «adferdskjeder», heller enn enkeltkategorier. Jeg valgte derfor å lage mine «egne» kategorier – basert på disse 31 kategoriene som er listet opp under. Først kommer vurderingene mine av de 31 kategoriene i en oversikt, deretter en oversikt med tilhørende kjennetegn over de 16 ledelsesatferdene jeg valgte å bruke som bakgrunn for min observasjon og analyse i oppgaven.

1. Oppgaveorientert adferd – Mål: Å gjøre organisasjonen mest mulig effektiv

Ledelsesadferd	Beskrivelse	Valg
13. Klargjøre roller	Innebærer å la medarbeiderne få vite hva som forventes av dem ved å avklare rammebetingelser som myndighet, ansvar, posisjon, rettigheter, plikter og oppgaver. I den adferden inngår også å klargjøre egen lederrolle.	Slå sammen med 20. og 21.
18. Koordinere og planlegge	Innebærer å samordne og på forhånd å tenke igjennom hvem som skal gjøre hva, med hvem, når, eventuelt hvordan og så videre – og gjøre dette kjent for de involverte. I dette inngår også personlig planlegging.	Slå sammen med 10.

17. Utvikle rutiner	Innebærer å analysere arbeidet som utføres og finne ut hva som kan gjøres rutinemessig for å få dette systematisert og iverksatt.	Slå sammen med 7.
25. Sikre og distribuere ressurser	Innebærer å påvirke tilgang og fordeling av goder til egen enhet/organisasjon.	Slå sammen med 16.
20. Understreke effektivitet	Innebærer å signalisere viktigheten av ressursutnyttelse, prestasjoner og resultater og å vurdere/evaluere slike forhold. Effektivitet har både kvalitative og kvantitative sider.	Slå sammen med 13. og 21.
21. Strukturere og gjøre kjent belønning	Innebærer å utforme og synliggjøre mulige goder og gjøre kjent kriterier for å oppnå disse.	Slå sammen med 13. og 20.
7. Tilrettelegge arbeidet	Innebærer å sørge for at medarbeidere har nødvendige og gode rammebetingelse når det gjelder fagutvikling, arbeidsmiljø, teknologi, hjelpemidler, ressurser og så videre, og å endre forhold som hindrer dem i å utføre arbeidet.	Slå sammen med 17.
9. Løse kritiske problemer	Innebærer å reagere på og ta initiativ til å løse akutte og viktige utfordringer og problemer på arbeidsstedet.	La stå alene.

10. Delegere	Innebærer å tildele oppgaver, ansvar og myndighet til medarbeidere.	Slå sammen med 18.
16. Velge ut medarbeidere	Innebærer å «overvåke» ansettelser, forfremmelser og rokeringer av organisasjonsmedlemmer.	Slå sammen med 25.
22. Vise årvåkenhet overfor brukerbehov	Innebærer å få enheten/organisasjonen til å imøtekomme brukerens legitime behov og samtidig få aksept for at dette er viktig innad i enheten/organisasjonen.	La stå alene.

2. Relasjonsorientert adferd – Mål: Å skape tillit til og mellom medarbeidere

Ledelsesadferd	Beskrivelse	Valg
1. Gå foran som et godt eksempel	Innebærer å argumentere og handle i overenstemmelse med et generelt ønskverdig normsett for adferd i enheten/organisasjonen.	Slå sammen med 2.
2. Inspirere	Innebærer å stimulere og spre entusiasme hos medarbeidere for arbeidsoppgavene og egen enhet/organisasjon.	Slå sammen med 1.
3. Rose og anerkjenne	Innebærer å gi medarbeidere tilbakemelding for godt utført arbeid og på andre	Slå sammen med 4.

	måter vise at spesiell innsats og engasjement blir verdsatt.	
4. Vise hensyn og omtanke	Innebærer å opptre vennlig, støttende og omtenkstomt og å vise omsorg overfor sine medarbeidere.	Slå sammen med 3.
5. Kritisere konstruktivt	Innebærer å gi medarbeidere tilbakemelding når deres arbeidsinnsats og kvaliteten på det de gjør ikke er god nok, slik at forholdet mellom medarbeiderne og enhet/organisasjonen kan bedres.	Slå sammen med 6. og 14.
6. Disiplinere	Innebærer å gi medarbeidere klar irettesettelse og eventuelt gi advarsel om andre sanksjoner når de vedvarende bryter normer og regler, skader arbeidsmiljø, overser instruksjoner, sluntrer unna e.l.	Slå sammen med 5. og 14.
8. Utvikle kompetanse og veilede	Innebærer det å identifisere medarbeidernes læringsbehov, gi råd,	La stå alene.

	trene og tilbakemelde for å oppnå læring og vekst.	
11. Involvere i beslutninger	Innebærer å få med medarbeidere i beslutningsprosessen både spontant og i faste, organiserte former.	Slå sammen med 12.
12. Få til samhandling	Innebærer å fremme samarbeid mellom personer som kan ha nytte av hverandre – både med interne og eksterne personer og organisasjoner.	Slå sammen med 11.
14. Håndtere konflikter	Innebærer å erkjenne at et motsetningsforhold eksisterer og om nødvendig gripe inn for å sikre en akseptabel utgang. Det innebærer også at man håndtere konflikter man selv er involvert i.	Slå sammen med 5. og 6.
15. Etablere og bruke ledelsesteam	Innebærer å gjøre nytte av ledelsesteam som støtte for den enkelte leder og for å behandle spørsmål og temaer som har stor viktighet for enheten/organisasjonen.	La stå alene.

3. Endringsorientert adferd – Mål: Å tilpasse organisasjonen til ytre krav

Ledelsesadferd	Beskrivelse	Valg
19. Sette mål og vurdere i hvilken grad de blir oppnådd	Innebærer å formulere det som skal oppnås på en realistisk og konkret måte sammen med medarbeidere. Det innebærer også å få målene akseptert, prioritert og å vurdere framdrift og resultat.	Slå sammen med 31.
23. Samle informasjon	Innebærer å aktivt søke informasjon og holde seg orientert om hva som skjer innenfor og utenfor egen enhet/organisasjon.	Slå sammen med 24.
24. Spre informasjon	Innebærer å bearbeide og spre informasjon til medarbeidere om interne og eksterne forhold som innvirker på arbeidet. Det omfatter også å orientere enheten/organisasjonens brukere og andre som informasjonen har betydning for.	Slå sammen med 23.
26. Forhandle	Innebærer å fremme enhetens/organisasjonens interesser i direkte forhandlinger og i andre type kontakter. Dette omfatter forhandlinger med medarbeidere internt,	Slå sammen med 27.

	og det å knytte forbindelser og inngå strategiske allianser med eksterne forbindelser.	
27. Representere enheten/organisasjonen	Innebærer å synliggjøre enheten/organisasjonene og den sentrale ideer og mål ved offisielle og seremonielle anledninger – internt så vel som eksternt.	Slå sammen med 26.
28. Forutse fremtidige endringer	Innebærer å forutse og ta hensyn til mulige forandringer som kan inntreffe i enheten/organisasjonen og dens nære og fjerne omgivelser.	Slå sammen med 29. og 30.
29. Bedømme styrke og svakhet	Innebærer å vurdere styrke og svakhet i egen organisasjon og i mulige samarbeidende og konkurrerende organisasjoner. Dette gjøres for å utnytte egen kompetanse både i samarbeids- og konkurransesituasjoner.	Slå sammen med 28. og 30.
30. Utvikle og endre	Innebærer å se nye muligheter, foreslå og iverksette tiltak knyttet til personale, oppgaver,	Slå sammen med. 28. og 29.

	økonomiske ressurser, struktur, mål og kultur.	
31. Skape idegrunnlag med visjoner	Innebærer å få formulert og gjort kjent et idegrunnlag som enheten/organisasjonen kan bygge sin eksistens på. Idegrunnlaget bør både ha et nåtidig og fremtidig siktemål, det bør si noe om både hva man er og hva man vil bli.	Slå sammen med 19.

Jeg har dermed endt opp med disse 16 kategoriene:

	Ledelsesadferd	Kjennetegn - Beskrivelse
1.	Planleggeren	<ul style="list-style-type: none"> - Tildele myndighet (ansvar) og oppgaver - Koordinere og planlegge - Delegere og involvere - Avlaste og utnytte fagkunnskap – se helheten - Følge opp, sjekke framgang
2.	Tilretteleggeren	<ul style="list-style-type: none"> - Sikre gode rammebetingelser - Fjerne hindringer - Se behov, finne løsninger i samhandling - Utvikle rutiner, sikre kvalitet - Teste, evaluere og revurdere
3.	Den effektive lederen	<ul style="list-style-type: none"> - Klargjøre roller – avklare ansvar - Være bevisst, redusere usikkerhet, ta valg - Understreke effektivitet, vurdere kvalitet, - Kontrollere og strukturere - Identifisere mål og vurdere kritisk
4.	Personal- og økonomilederen	<ul style="list-style-type: none"> - Velge ut medarbeidere - Beholde og utvikle - Sikre og distribuere ressurser - Prioritere og involvere i beslutningsprosesser

5.	Krisehåndtereren	<ul style="list-style-type: none"> - Reagere, ta initiativ til løsning på problemer - Veilede, støtte, hjelpe og vurdere - Holde roen - Handlingsorientert
6.	Den brukerbevisste lederen	<ul style="list-style-type: none"> - Vise årvåkenhet overfor brukere - Serviceorientert - Knytte kontakter - Involvere
7.	Den inspirerende og pålitelige lederen	<ul style="list-style-type: none"> - Gå foran som godt eksempel - Tillit, sammenheng mellom ord og handling - Være bevisst sin atferd - Stimulere og spre entusiasme og arbeidslyst
8.	Den lydhøre og støttende lederen	<ul style="list-style-type: none"> - Rose og anerkjenne - Gi konstruktive tilbakemeldinger, se innsats - Ekte, konkret og individuell - Vise hensyn og omtanke, behandle med respekt
9.	Den tydelige lederen	<ul style="list-style-type: none"> - Kritisere konstruktivt – gi klare tilbakemeldinger når noe ikke fungerer - Disiplinere og være klar på forventede regler/normer - Håndtere konflikter
10.	Den faglige lederen	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle kompetanse og veilede - Identifisere læringsbehov - Personalutvikling
11.	Den involverende lederen	<ul style="list-style-type: none"> - Involvere i beslutninger - Få til samhandling – «åpne dører» - Understøtte sosialt og faglig samspill - Oppgaveløsning i fellesskap, kople sammen ulike kompetanser
12.	Teamlederen	<ul style="list-style-type: none"> - Etablere ledelsesteam - Se sammenhenger, øke kvalitet, legitimitet og gjennomslagskraft - Utvide organisasjonens «strategiske hjerne»
13.	Informanten	<ul style="list-style-type: none"> - Samle, søke og håndtere relevant informasjon - Fordele og delegere - Synliggjøre, markedsføre - Hvorfor, hva, til hvem og når

14.	Den visjonære lederen	<ul style="list-style-type: none">- Sette mål og vurdere måloppnåelse- Realistiske, konkrete og aksepterte mål- Skape idegrunnlag med visjoner – gjøre kjent- Hvor skal vi, hva er situasjonen, hvordan kommer vi dit?
15.	Den representative lederen	<ul style="list-style-type: none">- Forhandle, fremme interesser, inngå allianser- Representere og synliggjøre- Forme organisasjonens image
16.	Endringslederen	<ul style="list-style-type: none">- Forutse fremtidige endringer- Bedømme styrke og svakheter- Analysere behov, se nye muligheter, foreslå og iverksette tiltak

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledende samtale – jeg informerer:

- Om hva vi skal snakke om i intervjuet – om refleksjonen, bruke seg selv som eksempel
- Om opptak, transkribering mm
- Om anonymisering
- Om retten til å bryte intervjuet når som helst

Jeg ønsker at vi først skal snakke litt løst og fast om hvordan du opplever å være leder og invitere deg til å prøve å sette ord på i hvilken stor grad du reflekterer over måten du leder (personalet) på og de valgene du tar.

Men først noen spørsmål om din utdanning, arbeidsbakgrunn og om kommunen:

- Utdannelse/kurs, utdanningsnivå, ledererfaring, når/hvor bibliotekarutdanning.
- Første jobb i bibliotekfeltet – lederjobb?
- Hvor lenge har respondenten vært i nåværende stilling som biblioteksjef?
- Beskriv en typisk arbeidsdag for deg.
- Hvilke faste møter deltar du på i kommunen?
- Annen info fra respondenten om kommunen, hva kjennetegner kommunen? Utfordringer mm.
- Respondentens oppfatning av samhandling mellom administrativ og politisk ledelse. Kjenner respondenten biblioteket sett i de politiske prosessene? I hvilken grad er biblioteket involvert i kommunens virke? Samarbeid med andre kommunale instanser/enheter?

Hovedspørsmål: I eposten jeg sendte deg før jul ba jeg om at du tenker over om det er utfordringer du har møtt eller andre situasjoner du har vært i (frustrerende eller som har gitt deg mestringsfølelse) som du mener er illustrerende for din arbeidshverdag.

(Beskrive ulike scenarioer eller la respondenten selv fortelle om utfordringer de har møtt eller andre situasjoner som de mener er illustrerende for deres arbeidshverdag).

1. Først spør jeg deg om situasjoner hvor du kjenner mestringsfølelse – kan du forsøke å sette ord på hva som gjør at du får til å gjennomføre eller oppnå mål? Hvorfor går det bra?

2. Og så utfordringer eller situasjoner hvor du føler du sliter eller ikke oppnår det du ønsker. Hvordan håndterte du situasjonen? Hvorfor tror du det blir/ble slik?

Scenario:

1. Håndtere konflikter – f.eks. ansatte som har vært/er i konflikt med hverandre.
2. Kritisere konstruktivt/disiplinere – f.eks. vært nødt til å «sette foten ned», ta opp en vanskelig problemstilling, påpeke uønsket atferd hos en ansatt, irrettesette eller gi tilbakemelding om uønsket oppførsel.
3. Løse kritiske problemer/håndtere akutte kriser – f.eks. reagere i forhold til utagerende brukere mm.

Oppfølgingsspørsmål:

- Er det noen spesielle utfordringer ellers som du kjenner på som mellomleder i kommunen?
- Hvilke egenskaper eller ferdigheter hos deg mener du har vært nyttig i rollen som leder?
- Fikk du det du trengte i utdanningen for å mestre en lederstilling?
- På hvilke områder ønsker du å utvikle deg videre?
- Hvor henter du ellers støtte til din ledervirksomhet fra?

Avslutning:

- Annet de vil tilføye som ikke er blitt nevnt – noe som mangler – utfordringer mm som ikke er trukket fram? Ledelsesbehov/kompetansebehov som ikke er nevnt?
- Spørsmål til oppgaven eller det som jeg skal gjøre videre.
- Spørre om muligheten for ytterligere dialog utover våren hvis jeg har behov for det.
- Takke for at jeg fikk komme og takk for samtalen!

Hvis samtalen går i stå kan jeg bruke de 16 kategoriene og spørre direkte om de ulike atferdene og hva respondenten forbinder med dem.