



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

Å lede bibliotek

Krysspress i sonen mellom bibliotekutvikling  
og operativt ansvar

Kjell Gunnar Nilsen

BE320E

MBA HHB Helgeland



## **Abstract**

This thesis is a qualitative study of how cross-pressures and role conflict affects library managers' strategic management. The survey focuses on organizational factors, where the environment and stakeholder's significance along with internal conditions such as organizational structures and informational aspects are used as a basis for analysis. Cross pressures are related to external conditions, while role conflict occurs choice between operational and strategic management. Experience of slack reduces cross pressures / role conflict. Library manager's knowledge of strategy along with their internal and external relationships and communication channels are obstacles that limit their contribution to the strategic processes and achievement of strategic influence.

## Forord

I løpet av MBA-studiet har jeg fått mange impulser og utfordringer. Jeg har også blitt kjent med hyggelige medstudenter som har gjort at læringsprosessen har blitt en spennende opplevelse.

Denne masteroppgaven avslutter studiet og har gitt meg mulighet til fordypning innenfor organisasjon, ledelse og strategi ved å studere mitt fagområde, nemlig bibliotek. I denne utredningen har fokus vært hvordan bibliotek ledes. Hvordan opplever og beskriver en biblioteksjef ledelse? Jeg vil takke biblioteksjefene for å stille opp og dele med meg hvordan deres situasjon er, hva som er deres problemstillinger i hverdagen og deres utfordringer i den større sammenhengen.

Jeg vil takke veileder Anneke Leenheer for gode innspill og for å stille gode spørsmål. De var ikke alltid lette å svare på, men gjorde det nødvendig å gå i meg selv og har gjort utredningsprosessen både artig og utfordrende. En takk går også til min arbeidsgiver Nordland fylkeskommune og Nordland fylkesbibliotek for velvillig bidra til at jeg kunne delta på studiet og gjennomføre denne utredningen.

## Sammendrag

Dette er en kvalitativ undersøkelse av hvordan krysspress og rollekonflikt påvirker biblioteksjefers strategiske ledelse. Undersøkelsen har fokus på organisasjonsmessige faktorer, der omgivelser og interessenters betydning sammen med indre forhold som organisasjonsstruktur og informasjon benyttes som grunnlag for å analysere. Krysspresset er primært knyttet til rammebetingelser, mens rollekonflikt er oppstår valg mellom operativ drift og strategisk ledelse. Opplevelse av handlefrihet reduserer krysspress/rollekonflikt. Biblioteksjefens kunnskap om strategi sammen med interne og eksterne relasjoner og kommunikasjonskanaler er et hinder for å bidra i strategiprosesser og selv oppnå strategisk innflytelse.

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over tabeller .....	vi
Oversikt over figurer .....	vi
Oversikt over appendiks .....	vi
Begrepsordliste .....	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	2
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Forskningstema.....	7
1.4 Bibliotekenes situasjon .....	9
2 Teoretisk bakgrunn .....	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Sentrale begreper .....	11
2.3 Organisasjonsstruktur .....	13
2.4 Rollekonflikt.....	15
2.5 Strategisk innflytelse .....	17
3 Metodekapittel .....	21
3.1 Forskningsdesign.....	21
3.2 Utvalgsriterier .....	22
3.3 Utvalgsstørrelse .....	22
3.4 Intervjuer .....	22
3.5 Dataanalyse.....	24
4 Funn i undersøkelsen .....	26
4.1 Kjennetegn ved biblioteksjefrollen.....	26
4.2 Rammebetingelser .....	28
4.3 Strategiske prosesser og informasjonsflyt.....	31
4.4 Interessenter .....	32
4.5 Håndtering av krysspress og rollekonflikt.....	33
4.6 Konsekvenser for strategisk ledelse .....	36
4.7 Oppsummering .....	39
5 Drøfting .....	40

5.1 Organisasjonsstruktur og omgivelser .....	40
5.2 Strategisk ledelse .....	42
5.3 Krysspress og rollekonflikt.....	45
5.4 Hovedfunn og konklusjoner .....	48
5.5 Sterke og svake sider .....	52
5.6 Implikasjoner .....	55
5.7 Videre forskning .....	55
Litteraturliste .....	57
Appendiks .....	59

## **Oversikt over tabeller**

Tabell 1 Typer kompetanse .....	6
Tabell 2 Ledelsesnivåer, strategisk ansvar og krysspress.....	7

## **Oversikt over figurer**

Figur 1 Rammeverk for identifikasjon av interessenter .....	15
Figur 2 Lederroller, informasjonsutvekslinger og delprosesser i strategisk fornyelse .....	18

## **Oversikt over appendiks**

Intervjuguide .....	59
---------------------	----

## Begrepsordliste

*Bibliotekutvikling* betegner endringer og utvikling i bibliotekenes virksomhet på både operativt og strategisk nivå.

*Folkebibliotek* er en del av den kommunale organisasjonen og er pålagt gjennom Lov om folkebibliotek ([Folkebibliotekloven, 1985](#)). *Bibliotek* benyttes i denne oppgaven om folkebibliotek der annet ikke er direkte angitt.

*Krysspress og rollekonflikt* benyttes i utredningen for å beskrive press fra krefter som virker på en rolle. Krysspress betegner generelt press, mens rollekonflikt avgrenser kreftene til identifiserbare rolle. Begrepene diskuteres i avsnittene 2.2.1 og 2.2.2.

*Planbegrepet* har forskjellig betydning innenfor fagområdene offentlig administrasjon og strategi. Offentlige planer vil ofte være fundert i Plan- og bygningsloven ([Plan- og bygningsloven, 2008](#)) og er underlagt klare regler blant annet for offentlighet og medvirkning. Offentlighet og medvirkning er også kjennetegn ved for eksempel en kommunal kulturstrategi, selv om denne ikke faller inn under denne loven. I privat sektor vil planer som regel ikke være offentlige da de ofte har til hensikt å posisjonere organisasjonen og styrke konkurransevne.

*Strategi* betegner ledelse som har til hensikt å posisjonere en organisasjon. I begrepet ligger aktiv hensikt, fremtidige mål og skape og utnytte konkurransefortrinn. Strategi har altså planlagt og målsatt. Utredningen benytter langsiktig ledelse synonymt med strategisk ledelse. Begrepet diskuteres i avsnitt 2.2.3.



# 1 Innledning

Denne utredningens tittel er *Å lede bibliotek – krysspress i sonen mellom bibliotekutvikling og operativt ansvar*. ”Ledelse” i tittelen peker til et overordnede langsiktig ansvar for bibliotekvirksomheten som en biblioteksjef har. Selv om offentlige organisasjoner som bibliotek ikke har profitt som hovedformål, er strategisk ledelse viktig fordi man konkurrerer om ressurser og om kunder/brukere ([Coulter, 2010 m.f.](#)).

Ledelse innebærer å bidra til endringer i en selv, hos ansatte og i omgivelsene. Denne oppgaven forutsetter at bibliotekutvikling, d.v.s. endring i bibliotek, betyr at strategisk ledelse er av bibliotek er nødvendig.

Utredningens hovedfokus er rettet mot området ledelse i bibliotek, og den undersøker hvordan krysspress og rollekonflikt påvirker strategisk ledelse i et utvalg av bibliotek i Nordland. Den er en kvalitativ undersøkelse som tar utgangspunkt i hvordan ledelsessituasjonen beskrives og håndteres og den setter fokuserer på virkninger for strategisk ledelse.

Skillet mellom strategisk ledelse og operativ ledelse blir beskrevet senere, men kan innledningsvis beskrives med følgende bilde: Operativ ledelse er å holde hjulene i gang i biblioteket; sikre bemanning av skrankevakter, innkjøp og registrering av bøker osv. og utfordringen er hvordan gjøre dette best mulig. Strategisk ledelse omhandler hvilken retning hjulene triller. Strategi er derfor fokus på hvor biblioteket skal befinne seg i fremtiden, og har dermed fokus på *hvilke* ting man gjør fremfor *hvordan* man gjør tingene.

Ved å stille spørsmål om grunnleggende forutsetninger for virksomheten blir endringer større. Slike endringer innebærer at motkrefter må løses eller beseires. Rollen som biblioteksjef er derfor under press blant annet på grunn av egne målsettinger, rammebetingelser og aktører. Dette presset har konsekvenser bla. for biblioteksjefens langsiktige ledelse.

Undersøkelsen hviler på følgende premiss: Krysspress må håndteres og dette kan påvirke strategisk ledelse, og problemstillingen er derfor:

- Hvordan påvirker krysspress strategisk ledelse i bibliotek?

Utredningen er ut fra dette todelt: Årsaker til krysspress og virkning for strategisk ledelse.

Denne utredningen er delt opp på følgende måte: Innledningsvis beskrives bibliotekets og biblioteksjefens situasjon som bakgrunn. Deretter redegjøres det for forskningsmetode, funn i

undersøkelsen og til slutt diskusjon. I dette kapittel beskrives utredningens problemstilling sammen med bakgrunn.

## 1.1 Bakgrunn

Bibliotekene har røtter langt tilbake i historien: Fra biblioteket i Alexandria i antikken via klosterbibliotekene i middelalderen til folkeboksamlinger på 18- og 19-hundretallet. Likeledes har bibliotekene hatt forskjellige funksjoner: Biblioteket i Aleksandrias mål om å romme all verdens nedskrevne kunnskap finnes i dag igjen som tradisjonelle nasjonalbibliotekoppgaver som å bevare og formidle alt som publiseres. I en viss grad kjenner vi igjen klosterbibliotekene i dagens fag-, høgskole- og universitetsbibliotek, og folkeboksamlingene som dagens folkebibliotek.

I historiens løp har bibliotekene gått gjennom flere store endringer fra håndskrevne manuskripter via trykkekunsten og papirbøker til elektroniske bøker og nettbasert informasjon. Dette er omstillinger som har påvirket hvordan bibliotekene fysisk er utformet, hvordan informasjon kan letes frem og hvordan bibliotekenes samlinger er organisert. I tillegg til påvirker utviklingen bibliotekenes tjenester og i årenes løp har for eksempel i større grad flyttet fra rent nytteperspektiv til opplevelsesperspektiver. Endringene innebærer at bibliotekene i dag står i en ny endringsfase der identitet endres og nye funksjoner skal fylles.

Tradisjonelt deles bibliotekene i sektorene fag- og forskningsbibliotek og folkebibliotek. Bibliotek i høyere utdanning er regulert i lovgivningen for høgskoler og universitet, og er underordnet Kunnskapsdepartementet. Bibliotek i folkebiblioteksektoren er knyttet opp mot Kulturdepartementet. Folkebiblioteksektoren deles i forvaltningsnivåer og består av Nasjonalbibliotek, fylkesbibliotek og folkebibliotek. Nasjonalbiblioteket har det sentrale bibliotekfaglige ansvaret på statlig nivå og ansvaret inkluderer utvikling av biblioteksektoren.

Bibliotekfunksjoner på fylkeskommunalt nivå har vært knyttet til å løse oppgaver, tilbud og utvikling på regionalt nivå ut fra biblioteklovens bestemmelser om realisering av et nasjonalt biblioteksystem.

I denne utredningen benyttes *bibliotek* i betydningen folkebibliotek, og det angis eksplisitt andre bibliotektyper der det er relevant. Denne utredningen behandler ledelse i kommunale folkebibliotek. Disse er pålagt gjennom Lov om folkebibliotek ([Folkebibliotekloven, 1985](#)). I det nasjonale biblioteksystemet i folkebiblioteksektoren utgjør disse bibliotekene sluttbrukertilbudet, mens nasjonal bibliotek og fylkesbibliotek vanligvis ikke tilbyr bibliotek tjenester direkte til sluttbrukere.

Loven sier at hver kommune skal ha et bibliotek, og det stilles krav om at det skal være en biblioteksjef med fagutdannelse som bibliotekar. Lovens kompetansekrav har unntaksbestemmelser og kommunen kan søke dispensasjon hvis det for eksempel er problemer med å få rekruttert en bibliotekar. Dette innebærer at ledere i folkebibliotek har forskjellig utdanningsbakgrunn.

Bibliotekene har siden 1985 hatt i overordnet oppdrag å «stille bøker og annet egnet materiale til disposisjon» for innbyggerne, og legge vekt på «kvalitet, allsidighet og aktualitet». Loven har hatt en målsetting om at biblioteket skal fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet.

### **1.1.1 Bibliotek i endring**

Bibliotekene og dermed biblioteksjefene er under press, og årsakene til dette er flere. Her presenteres kort noen av disse.

Samfunnet er i kontinuerlig endring, og det er ønske om mer effektiv drift i offentlig sektor. Kommunal økonomi er presset, og mindre kritiske tjenester i kommunen prioriteres ned. Videre stiller krav til kvalitet på tjenester behov for å finne alternative måter for å løse oppgavene.

Samfunnsendring gjenspeiles også i hvordan bibliotekets tjenester benyttes. Privatpersoner har bedre økonomi sammenlignet med tidligere og kan i større grad kjøpe litteratur, samtidig som mye av bibliotekenes tradisjonelle informasjonssøk gjøres i større grad av den enkelte via Internett. Nye brukergrupper som flyktninger og arbeidsinnvandrere bruker i større grad biblioteket for å skaffe fremmedspråklig litteratur og tilgang til internett. I tillegg blir bibliotekets rolle blir i større grad en møteplass, og stiller til dels helt nye krav til de bibliotekansatte.

Som påpekt over, har utbredelse av internett påvirket bibliotekene og den teknologiske utvikling påvirker hvordan bibliotekbrukerne benytter bibliotekets tjenester. Nye medieformer gjør at bibliotekene må tilpasse seg og dette påvirker derfor også bibliotekenes budsjetter. Et eksempel på dette er e-bøker og systemer for utlån av disse. Et annet eksempel er krav om kompetanse for å kunne veilede bibliotekbrukere i ny teknologi, f.eks. bruk av smarttelefon og bruk av offentlige nettjenester som Altinn.

Folkebibliotekloven ble revidert sommeren 2013 ([Endringslov, 2013](#)). Vedtaket legger vekt på endret forvaltningspraksis ved at loven stiller krav til innhold og kvalitet samt at det er fjernet

innhold som er av frivillig karakter. Nyere forvaltningspraksis innebærer også at loven fristiller kommunene med hensyn til hvordan de ønsker å organisere arbeidet.

Sentrale endringer i loven er knyttet til *aktiv formidling* og bibliotekenes *møteplassfunksjon*. Den tidligere loven brukte den noe passive formuleringen å stille litteratur ”til disposisjon”, og lovendringen presiserer tjenesteaspektet ved formidling av litteratur: Den skal være aktiv.

Videre har staten vektlagt bibliotekenes rolle som arena for offentlig debatt. Dette presiseres ved at *Folkebibliotekene skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt* ([Endringslov, 2013, § 1 andre ledd](#)) og i politiske føringer fra [Kulturdepartementet \(2013\)](#) om å styrke bibliotekene som integreringsarena.

Innsamling av data i denne undersøkelsen ble gjort etter at loven ble vedtatt, men før den trådte i kraft.

Utviklingstrekkene som er skissert over innebærer et behov for strategisk ledelse for at bibliotekene skal kunne tilpasse seg blant annet samfunnsutviklingen, nye politiske føringer og teknologisk utvikling.

## 1.2 Problemstilling

Problemstilling for utredningen er hvordan strategisk ledelse i bibliotek påvirkes av krysspress. For å belyse dette undersøkes to forskningsspørsmål:

- Hvilke årsaker finnes til krysspress og rollekonflikt?
- Hvilke virkninger har krysspress og rollekonflikt på strategisk ledelse?

Opplevelse av krysspress eller rollekonflikter er kjent fra mange sammenhenger og dette gjelder ikke minst for ledere. Kunnskap om fenomenet krysspress er nyttig å ha fordi krysspress må håndteres. Særlig i tilknytning til ledelse er det spesielt interessant å få kunnskap om hvordan krysspress påvirker strategisk ledelse. Begrepene krysspress og rollekonflikt beskrives nærmere i avsnitt 2.2. Hvilke metoder og angrepsvinkler som en biblioteksjef benytter for å løse utfordringene som krysspresset innebærer for langsiktig ledelse blir derfor et sentralt tema.

For å belyse problemstillingen ble biblioteksjefenes bedt om å beskrivelse både av langsiktig ledelse og utfordringer sammen med arbeidssituasjon og utfordringer ved drift av bibliotek. I tillegg forteller utsagn om operative oppgaver noe om strategisk ledelse og hvordan denne påvirkes av krysspress og rollekonflikt.

Utredningen forutsetter at strategisk ledelse er en av de viktigste lederoppgavene i en virksomhet siden den angir langsiktig, overordnet retning og ressursanvendelse. Dette er store grep som har vesentlig betydning for en virksomhets utvikling og overlevelse. Strategisk ledelse er naturligvis sammensatt og kan også ses som en prosess som fører til endringer for virksomheten. Prosessen omfatter informasjonsinnhenting, analyse, valg, implementering og kontroll. De praktiske trinn i endringsprosessen d.v.s. implementering av strategiske valg gjøres gjerne på operativt nivå i organisasjonene. Det er derfor interessant å undersøke hvordan det drives strategisk lederskap i bibliotek eller om kanskje lederrollen er låst til taktisk/operativ ledelse.

Skillet mellom strategisk og taktisk/operativ ledelse kan beskrives ut fra tidshorisont, d.v.s. hvor langt frem i tid ligger målsettingene. Taktisk eller operativ ledelse har et avgrenset formål som bidrar til de strategiske målsettingene.

I denne utredningen er det lagt vekt på strategisk ledelse og hvordan dette står i relasjon til ledelse i spenningsfeltet mellom operativ ledelse og den bibliotekfaglige utvikling. Hva forteller biblioteksjefene om dette?

Faktorer som påvirker eller kan påvirke ledelse av bibliotek er naturligvis mange. Det er rimelig å anta at det mest grunnleggende premisset for ledelse i bibliotek er knyttet til ressurser som biblioteket tildeles. Ressursrammer setter grenser for lønnsnivå og dermed rekruttering og kompetanse, antall ansatte, mulighet til kompetanseheving, innkjøp osv. De strategier som biblioteksjefen velger vil i stor grad påvirkes av disse rammevilkårene. Ressursbegrepet benyttes i utredningen hvis ikke annet er angitt om økonomiske rammer en biblioteksjef har til disposisjon og omfatter budsjettmidler, lokaler, mediesamling og ansattressurser.

Det å lede et kommunalt bibliotek stiller krav til sammensatt kompetanse. Nordland fylkesbibliotek lagde i 2013 en upublisert sammenstilling av arbeidsoppgaver som typisk tilligger en biblioteksjefstilling. Den bestod av 29 forskjellige arbeidsoppgaver og ansvarsområder som omfatter alt fra praktisk drift av bibliotek, arrangementer for publikum til administrative oppgaver og strategisk ledelse.

Disse kan deles i lederkompetanse knyttet til det bibliotekfaglige og til det operative, og tabell 1 illustrerer dette skillet:

Administrativ kompetanse	Bibliotekfaglig kompetanse
Økonomi og budsjett	Litteraturkunnskap
Personalhåndtering	Samfunnskunnskap
Administrasjon og saksbehandling	Pedagogikk, kulturforståelse
Rapportering	Teknologi
	Praktisk bibliotekdrift
Strategisk kompetanse	

Tabell 1 Typer kompetanse

Som tabellen viser er oppgaver knyttet til strategisk ledelse felles for både generell administrativ ledelse og for bibliotekfaglig ledelse. Bibliotekets størrelse, d.v.s. økonomiske rammer, utgjør en stor forskjell for hverdagen for en biblioteksjef i et lite bibliotek sammenlignet med et stort bibliotek ([Pors og Johannsen, 2003](#)).

Et annet forhold som kan påvirke hvordan ledelse oppleves er bibliotekets plassering i kommunens organisasjonsstruktur. Det er forskjellig praksis i kommunene og plassering av biblioteket kan være som en del av en kulturavdeling, utdanningsavdeling, teknisk etat, i kommunalt foretak eller direkte underlagt rådmann. Det er rimelig å anta at kommunal organisering kan påvirke hvordan strategisk ledelse av bibliotek oppleves. Dette undersøkes med særlig fokus på antall ledernivåer.

Undersøkelsen fokuserer på *ledelse i bibliotek*, og det er derfor naturlig å beskrive nærmere hva som legges i ledelse. Ledelse, forholdet til krysspress og strategi kan illustreres på følgende måte:

	Nivåer av ledelse	
Overordnet ansvar for strategi	Ideologisk ledelse	Krysspress / rollekonflikt
	Strategisk ledelse	
Implementering av strategi	Administrativ ledelse	
	Operativ ledelse	
	Selvledelse	

Tabell 2 Ledelsesnivåer, strategisk ansvar og krysspress

Tabell 2 er basert på [Berg \(2000\)](#) og illustrerer at overordnet strategisk fokus ligger på de to første nivåene. Implementering av strategi ligger i de resterende. Alle nivåene kan oppleve krysspress, men mellomledere/administrativ ledelse har større sannsynlighet for å oppleve strategisk rollekonflikt enn toppledere ([Floyd og Lane, 2000](#)).

Ledelsesnivåene i organisasjoner deles ofte i toppledelse, mellomledelse og operativ ledelse. Litteraturen har ikke entydige definisjoner av nivåer og skiller mellom ledernivåene. Dette gjør forskning på området vanskelig fordi sammenligning med tidligere forskning ikke kan gjøres direkte ([Wooldridge, Schmid og Floyd, 2008](#)).

Det er vanlig å plassere ansvaret for å beslutte om strategi til toppledelsen i en organisasjon ut fra prinsippet om helhetlig lederskap ([Roos, von Krogh og Roos, 2010](#)). Definisjon av biblioteksjefens plassering gjør at denne er både operativ leder og mellomleder. I en del kommuner finnes det rene mellomlederroller som kultursjef, og utredningen angir eksplisitt der mellomlederroller skiller seg fra operative lederroller.

### 1.3 Forskningstema

Ledelse i bibliotek er ledelse i krysspress der ressurser, ønsker, regler m.m. må balanseres. En biblioteksjef er en mellomleder/operativ leder i det kommunale organisasjonshierarkiet, og det i seg selv innebærer at man presses ovenfra og nedenfra. Rollen biblioteksjef innebærer mellomlederansvar og –oppgaver samtidig som man er øverste faglige ansvarlig for bibliotekområdet i kommunen. Dette innebærer at biblioteksjefen også er ansikt utad og må

fronte bibliotek i media, overfor brukergrupper, utvikle nye tjenester osv. Press på biblioteksjefen er derfor ikke bare internt i den kommunale organisasjonen, men også fra eksterne interessenter. Dermed kan krysspreset for biblioteksjefer i små bibliotek og små kommuner være annerledes enn for biblioteksjefer i større bibliotek/kommuner. Dette er interessant å undersøke ut fra hvordan krysspess påvirker strategisk ledelse.

Hvordan beskriver biblioteksjefen krysspreset mellom operativt driftsansvar og strategisk utviklingsansvar, og hvordan dette samsvarer med teori om krysspess og strategi, blir analysert.

Oppgavens problemområde er altså ledelse i bibliotek, og der ”ledelse” i denne sammenheng er knyttet til strategisk ledelse og strategisk arbeid, d.v.s. ledelse med langsiktige mål. Ledelse innenfor bibliotekområdet kan beskrives bl.a. som å være mellomleder med operativt driftsansvar med strategisk bibliotekfaglig ansvar. I dette ligger at biblioteksjefen har et faglig ansvar for bibliotekområdet i sin kommune. Dette oppdraget er gitt gjennom biblioteklovens formålsparagraf ([Folkebibliotekloven, 1985](#)) og videre gitt av egen kommune som en del av ansvaret for bibliotekområdet. Som en del av det kommunale oppdraget ligger også ansvar for å følge opp kommunale strategier. ”Følge opp” har i denne sammenheng en bred betydning knyttet til alt fra å påvirke strategier til implementering.

Krysspess fra aktører/grupperinger rundt biblioteksjefen påvirker hvordan lederrollen håndteres. Grupperingene kan ha motstridende interesser og forventninger fra eksterne omgivelser består av både forskjellige brukergruppers interesser, men også forventninger fra bibliotekfaglige miljøer. Eksempler på slike miljøer er myndigheter som Nasjonalbiblioteket og fylkesbibliotek, og interesseorganisasjoner som Norsk bibliotekforening. Bibliotekene samarbeider med hverandre, og dermed har biblioteksjefene også interesser hos hverandre.

Krysspess på biblioteklederrollen omfatter derfor bl.a. faglige idealer, motstridende interessentgrupper og naturligvis i forhold til ansatte og overordnede, d.v.s. ”linjen” i kommunen. Andre drivkrefter som påvirker lederrollen er samfunnsendringer og teknologisk utvikling. Passet må håndteres innenfor en ramme av begrensede ressurser, og håndtering vil derfor kunne påvirke strategisk ledelse.

### **1.3.1 Hva er utredningens formål?**

Utredningens har til formål å belyse *hvordan* krysspess påvirker strategisk ledelse i bibliotek, mens den ikke har ambisjon om å si noe om *omfang*. Tema for oppgaven ligger innenfor organisasjonsteori, og det tas utgangspunkt i eksisterende teorier og litteratur som



utgangspunkt for å svare på problemstillingen. Forskjellige fagområders teoretiske belysning i bredde og dybde (omfang) varierer. Innenfor fagene ledelse, strategi og organisasjon er det etter hvert gjort svært mye teoretisk arbeid.

Resultatet av undersøkelsen bidrar til å styrke langsiktig ledelse i bibliotek ved å gi kunnskap om årsaker og virkninger av krysspress, og ved å sette fokus på strategisk ledelse styrkes bibliotekenes rolle og posisjon på sikt.

Det antas at problemstillingen er relevant for bibliotekfeltet ved at den setter fokus på strategisk ledelse og hvordan denne påvirkes av håndtering av krysspress. Dette er fordi det er press på bibliotekene bl.a. ut fra stram kommunal økonomi, teknologiske endringer og samfunnsendringer. Presset gjør det ønskelig å fokusere på strategisk ledelse av bibliotek for å møte utfordringene.

Det er også en forutsetning i oppgaven om at strategisk ansvar ligger til øverste leder, og at dette er øverste leders viktigste oppgave. De andre lederoppgaver i organisasjonen har som primære funksjon å bidra til å innfri strategiske mål ved å implementere valgt strategi.

## **1.4 Bibliotekenes situasjon**

### **1.4.1 Strategi i bibliotek**

Strategiprosesser i bibliotek, eller strategier som bibliotek er en del av, kan deles i to: Offentlige og interne. Som offentlige organisasjoner kjennetegnes strategiprosesser, som ofte er kalt planer eller planprosesser, av at de er offentlige. Dette er en konsekvens av bl.a. offentlig eierskap og av lovgivning. Plan- og bygningsloven har til formål å sikre åpenhet, forutsigbarhet og medvirkning ([Plan- og bygningsloven, 2008 § 1-1](#)), og den regulerer hvordan bl.a. kommunene skal gjennomføre planprosesser og det stilles krav til innsyn og mulighet til å påvirke gjennom høringsrunder.

Interne strategiprosesser går i større grad ut på intern drift og kan for eksempel være knyttet til planlegging av operativ drift gjennom en virksomhetsplan, og selv interne strategier vil ofte være offentlige.

Generelt er åpenhet et nøkkelord knyttet til strategisk ledelse i offentlig sektor. Det er en målsetting ikke bare om åpenhet, men også å involvere interessenter og forankre virksomheten og strategier bredest mulig.

### 1.4.2 Krysspress i bibliotek

Fra bibliotekvesenet er forskning på bibliotekledere i krysspress beskrevet tidligere. En undersøkelse fra 2001 omfatter ledere i alle typer bibliotek i Danmark. Den beskriver offentlige institusjoner, slik som bibliotek, som å operere i omgivelser ”*characterized by conflicting, competing and ill-defined forces*” ([Pors og Johannsen, 2003, s. 51](#)). Forfatterne identifiserer tre krefter: Staten, samfunnet og markedet. De peker videre på at krysspresset disse kreftene virker inn på bibliotekenes organisasjonsstruktur, strategier og ledelse/lederskap.

Bibliotek i Norge har antakelig mindre ressurser enn danske bibliotek, men ellers er forholdet til omgivelser og eiere er til stor del like. Det er rimelig å anta at krysspress som følge av motstridende krefter er like relevant for norske biblioteksjefer som for danske.

## 2 Teoretisk bakgrunn

### 2.1 Innledning

Dette kapitlet omhandler teoretisk behandling av problemstillingen. Innledningsvis presenteres sentrale begreper for oppgaven, dernest teori som søker å belyse eller besvare hvordan krysspress påvirker strategisk ledelse. Dette tar utgangspunkt i mellomlederrollen ved å behandle organisasjon og struktur, rollekonflikt og strategisk innflytelse.

### 2.2 Sentrale begreper

Sentralt for å besvare problemstillingen er de tre begrepene krysspress, rollekonflikt og strategi. Disse begrepene vil senere i kapitlet bli behandlet videre, men defineres her innledningsvis.

#### 2.2.1 Krysspressbegrepet

Krysspress benyttes i litteraturen med forskjellige betydninger, og uten entydig definisjon. Det kan oppfattes et fenomen, kraft eller situasjon. Krysspress benyttes i oppgaven upresist om en situasjon eller tilstand som består i et press der to eller flere ønsker eller motiver står i motsetning til hverandre. Denne forståelsen av krysspress er basert på Halvor Nordbys beskrivelse av etisk dilemma ([Nordby, 2012](#)). Det sentrale i denne utredningens bruk av krysspressbegrepet er altså det uforenlige, motsetningene som på en eller annen måte *må* håndteres.

Nordby presenterer også uttrykket *etisk problem*. I motsetning til etiske dilemmaer stiller ikke etiske problemer krav om håndtering. De er derfor å betrakte som potensielle eller tenkte tilfeller eller situasjoner. Denne oppgavens problemstilling tar med seg Nordbys vinkling og benytter uttrykket *potensielt krysspress* for å betegne mulige uforenlige motsetninger som kanskje må håndteres.

Denne definisjonen av krysspress vektlegger altså ikke noen representanter eller roller som yter press. Disse tas for gitt og kan derfor være vage, som for eksempel generell samfunnsutvikling.

#### 2.2.2 Rollekonfliktbegrepet

Rollebegrepet kan beskrives som de sett av forventninger som andre forventer av individer i en bestemt kontekst ([Floyd og Lane, 2000](#)).

Innenfor rammene av denne utredningens problemstilling benyttes rollekonflikt som en avgrensning av krysspressbegrepet.

I motsetning til krysspress er rollekonflikt et mer presist definert begrep. Uttrykket tar utgangspunkt i rollebegrepet. Det betyr at det er en rolle utøver press på en annen rolle eller at det er indre spenninger i rollen. På samme måte som for krysspress, er uforenlige motsetninger som må håndteres sentralt for rollekonflikt. Innenfor rammene av denne utredningen, er utgangspunktet for rollekonflikt biblioteksjefrollen.

Forventninger til roller kan være både formelle, for eksempel skriftliggjort, og uformelle. Rollekonflikt diskuteres nærmere i avsnitt 2.4.

### 2.2.3 Strategibegrepet

Det finnes mange strategidefinisjoner, og begrepet har en lang historikk med utgangspunkt i det militære. [Roos et al. \(2010\)](#) refererer til flere definisjoner og angir to sentrale fellesnevnerer for strategi: Planlagt og målsatt. I planlagt ligger det bevissthet og dermed at vurderinger er gjort på forhånd og gjennomtenkt. Målsatt innebærer at strategi har til funksjon bringe organisasjonen til eller nærmere en fremtidig tilstand.

Denne utredningen baserer seg på følgende definisjon av strategi: ”*Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanse som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.*” ([Johnson, Scholes og Whittington referert i Roos et al., 2010](#)).

Hovedelementene i strategi kan ses som en syklus av faser ([Roos et al., 2010, s. 28](#)):

- utforme strategisk intensjon
- ekstern og intern analyse
- valg av strategi
- iverksette/implementere strategi
- evaluere og kontrollere

I evaluering og kontroll av strategi ligger er at strategiprosessen skjer kontinuerlig og at evaluering og kontroll påvirker tidligere faser. Strategisk ledelse består av hovedelementene som listes opp over, og begrepet strategisk ledelse er derfor svært omfangsrikt. Begrepet benyttes derfor som en samlebetegnelse alle fasene i strategiprosessen.

Avhengig av brå endringer for eksempel i omgivelsene kan tidshorizonten for strategisk ledelse både måneder og år. Utredningen benytter strategibegrepet som langsiktig. D.v.s. ledelse på lengre sikt enn taktisk eller operativ ledelse, og uttrykket langsiktig ledelse brukes derfor synonymt med strategisk ledelse.

## 2.3 Organisasjonsstruktur

Organisasjonens formelle struktur er et naturlig utgangspunkt for å analysere rollekonflikt siden strukturen setter rammer for biblioteksjefrollens formelle roller og indirekte har uttalte forventninger til denne. Organisasjonsstrukturen avgrensner og definerer også forholdet til omgivelser og til interessenter.

### 2.3.1 Lederroller og -nivåer

Alle ledere har et sett av roller som består av både primære og sekundære lederroller. Primære roller består av forventninger til posisjonens bidrag til organisasjonens operasjonelle oppgaver og mål. Til forskjell fra primære roller er settet av sekundære roller ”*are often neither explicitly defined nor overtly expected*” (Floyd og Lane, 2000, s. 158). I settet av sekundære lederroller befinner strategiske roller seg. Når forventninger til strategisk ledelse eller aktiviteter ikke er uttalt eller klart definert, gjøres strategiske lederoppgaver vanskeligere. Det er rimelig å anta at når forventninger om en leders strategiske aktiviteter og oppgaver ikke er uttalt, kan konsekvensen være at disse ikke blir utført på grunn av forskjellig forståelse av lederrollen. Selv når en leder har kunnskap om sine strategiske lederroller, så kan disse nedprioriteres av lederen fordi det ikke (åpenlyst) er forventet.

Ledernes roller kan deles i tre nivåer av oppgaver: tekniske (operasjonelle), administrative og institusjonelle (strategiske) (Thompson referert i Floyd og Wooldridge, 1997). Det er forskjell på lederoppgaver, og på hva det innebærer å være toppleder, mellomleder og operativ leder. Wooldridge et al. (2008) peker på at det mangler teoretiske felles definisjoner av begrepene at dette vanskeliggjør sammenligning av forskningsresultater. Mellomledere holder posisjoner i organisasjonen mellom strategisk toppnivå og den operasjonelle kjernen (Mintzberg ref. i Ren og Guo, 2011). Dette synliggjør også skillet mot ledere på nederste nivå i organisasjonen (*first-level managers*), som for eksempel kan være gruppeledere eller avdelingsledere. Skillet i norske kommuner er mer flytende enn de rendyrkede modellene til Ren og Guo (2011) som er basert på større amerikanske organisasjoner. Skillet mellom kommunale mellomledere og ledere på laveste nivå er roller som glir over i hverandre.

Det er rimelig å anta at biblioteksjefer i de fleste bibliotek vil ha både tekniske (operasjonelle) og administrative oppgaver siden bibliotekene generelt er små organisasjoner.

Problemstillingen antar samtidig at biblioteksjefen har et strategisk ansvar både for utvikling av biblioteket og for implementering av kommunale strategier, og dermed er alle tre oppgavene over biblioteksjefoppgaver.

[Carney \(2004\)](#) fant at organisasjonsstruktur i form av antall ledelsesnivåer påvirker hvordan mellomledere oppfatter deres strategiske rolle, og at flatere organisasjonsstruktur både fremmer kommunikasjon og muliggjør involvering i utvikling av strategi.

### 2.3.2 Mellomlederfunksjonen

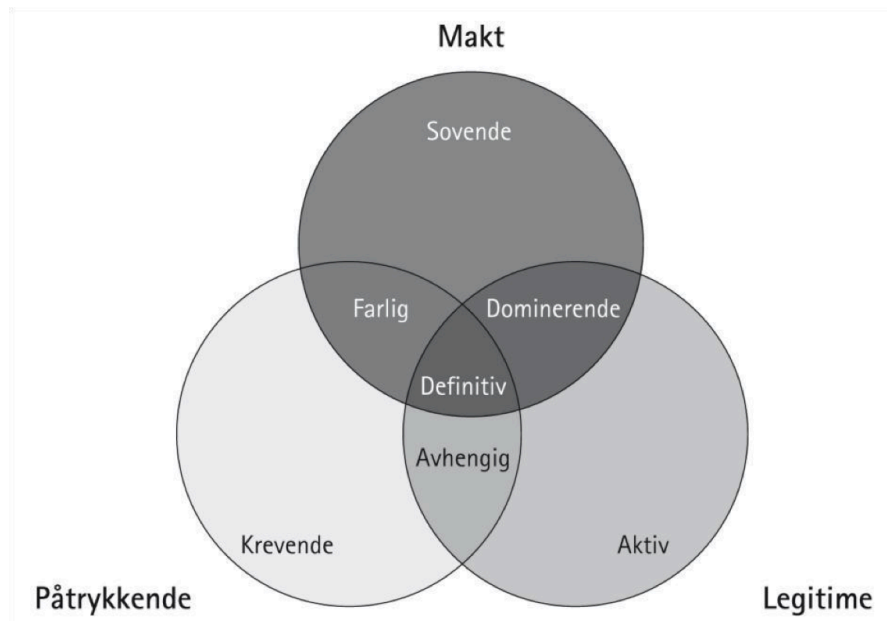
Formålet med mellomlederfunksjonen er å løse ledelsesutfordringen med koordinering mellom toppledelse og utførelse av oppgaver ([Floyd og Wooldridge, 1997](#)). Denne kommunikasjonen kan ses på enveis kommunikasjon, men spesielt for kantenheter, d.v.s. enheter med ekstern kontakt overfor for eksempel kunder eller leverandører, har mellomledere ekstra innflytelse på strategi gjennom deres rolle som koordinator gjennom formidling, forhandling og fortolkning ([Floyd og Lane, 2000](#)).

### 2.3.3 Interessenter

Interessentbegrepet kan defineres som ”*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*” ([Freeman referert i Agle, Mitchell og Sonnenfeld, 1999, s. 508](#)).

Egenskaper ved en interessent kan klassifiseres ut fra egenskapene makt, legitimitet og påtrykkende ([Agle et al., 1999](#)). *Legitimitet* er formelle krav som avtaler, lisenser og juridiske forpliktelser som en interessent kan ha til organisasjonen. *Makt* kan være andre typer uformelle krav som for eksempel tillitsvalgtes forventninger i saker der biblioteksjefen egentlig har styringsrett. *Påtrykkende* sier noe om hvor viktig eller hvor mye det haster med interessentens krav.

Modellen nedenfor illustrerer hvordan kombinasjoner de forskjellige egenskaper kan beskrive hvilken innflytelse interessenter kan ha ([Roos et al., 2010, s. 85](#)):



Figur 1 Rammeverk for identifikasjon av interesser

Forståelse for hvilke typer interesser og hva kravene består i kan benyttes til å avgjøre hvordan interessenthåndtering kan gjennomføres. Modellen gir også karakteristikk på de forskjellige kombinasjoner av interessentegenskaper. Strategier for håndtering av interesser kan for eksempel være å føye seg, holde orientert og inkludere.

Det er et delvis overlappende forhold mellom interessentbegrepet og rollebegrepet, men denne utredningen tar ikke sikte på å definere skillet mellom begrepene. For å belyse problemstillingen benyttes interessentbegrepet primært om grupperinger utenfor ledere. Dette omfatter blant annet ansatte i biblioteket, brukere av bibliotekets tjenester og andre bibliotek. Rollebegrepet benyttes primært om biblioteksjefrollen og andre lederroller i kommuneorganisasjonen.

## 2.4 Rollekonflikt

Årsaker til rollekonflikt kan være ut fra ulike normer, virkelighetsoppfatninger (tro) eller prioriteringer. De uklare roller / rolleforventninger gir økt stress og kan føre til "avoidance, lying and organizational exit" (Floyd og Lane, 2000, s. 162). En årsak til uklare roller kan være at offentlige institusjoner som bibliotek har krav rettet mot seg som er motstridende, konkurrerende og vage (Pors og Johannsen, 2003). For en organisasjon kan kostnaden for rollekonflikt derfor være høy.

### 2.4.1 Intrarollekonflikt og interrollekonflikt

En nærmere analyse av rollekonfliktbegrepet er nyttig for å kunne belyse problemstillingen. Intrarollekonflikt og interrollekonflikt er begreper som kan benyttes for å analysere strategisk rollekonflikt ([Floyd og Lane, 2000](#)).

Intrarollekonflikt kan beskrives som en rolle som har indre, motstridende mål, og kan for eksempel ses på som innenfor et individ. Individer som må velge mellom motstridende roller opplever også intrarollekonflikt.

Interrollekonflikt forekommer mellom to eller flere roller når forskjellige individer har roller som står i motsetning til hverandre. Forfatterne peker på at interrollekonflikter kan være mellom ledernivåer (vertikalt) og på samme ledernivå (horisontalt).

### 2.4.2 Rolleforventninger

Rollebegrepet kan beskrives som de sett av forventninger som andre forventer av individer i en bestemt kontekst.

Interrollekonflikter mellom operativ ledelse og toppledelse, d.v.s. vertikale rollekonflikter, kan ha som årsak at profesjonelle eller yrkesmessige subkulturer som tolker impulser fra sine omgivelser ut fra subkulturens egne perspektiver, og at disse står i kontrast til toppledelsens perspektiver som er knyttet til virksomhetens generelle overordnede målsettinger. Skillet kan videre forklares ut fra at ulike ledelsesnivåer fanger ulike signaler fra omgivelsene basert på forskjellige tekniske og eksterne orienteringer ([Floyd og Lane, 2000](#)).

Kulturforskjeller og profesjonsforankring kan skille operative ledere fra toppledere, og gjøre at operative ledere velge andre roller og handlinger enn toppledere. Forfatterne peker på at dette gjør at operative ledere har større sannsynlighet for å oppleve strategisk rollekonflikt enn toppledere. Horisontale rollekonflikter kan skyldes at ledere på samme nivå har forskjellig forståelse for om endringer er nødvendige eller av hvordan endringer skal gjennomføres.

### 2.4.3 Strategisk rollekonflikt – valg av rolle

Strategi omfatter både gjennomføring av den eksisterende og utforskning av mulige nye strategier, og kan blant annet beskrives som fremvoksende strategier ([Roos et al., 2010](#)). Dette innebærer at strategiprosessene i en organisasjon i seg selv har indre motsetninger, og at dette er sentralt som en del av organisasjonell læring. Organisasjonell læring kan beskrives som hvordan informasjon fra omgivelsene og internt i organisasjon flyter mellom ledernivåer og gir endringer for organisasjonen ([Floyd og Lane, 2000](#)). De samme forfatterne nyanserer dette



bildet ved å undersøke strategisk fornyelse som kan ses som tre delprosesser (se figur 2 side 18). Hver av disse delprosessene kan ha ulike normer, tro/forventninger og prioriteringer. Strategisk rollekonflikt er et begrep som betegner spenninger som oppstår når man må velge rolle ([Floyd og Lane, 2000](#)).

Konflikt mellom strategier på forskjellige nivåer har vært behandlet i litteraturen.

Divergerende strategiske aktiviteter blant mellomledere, d.v.s. aktiviteter som bryter med organisasjonens rådende logikk eller tankegang. Bruddene kan være av strategisk betydning ved for eksempel å gi rom for utviklingsforsøk for operative ledere ([Pappas og Wooldridge, 2007](#)).

## 2.5 Strategisk innflytelse

En leders innflytelse på strategisk utvikling i en organisasjon bestemmes blant annet av posisjon i organisasjonen og av tilgang til kommunikasjonskanaler og informasjon. Strategisk innflytelse diskuteres nærmere nedenfor.

Mellomlederrollens strategiske funksjon er undersøkt av bl.a. [Floyd og Wooldridge \(1997\)](#).

De analyserer bl.a. på grunnlag av større organisasjoner og identifiserer mellomledere i ”*boundary-spanning sub-units*” blant de mellomlederne med mest innflytelse både på strategi oppover i organisasjonen og nedover. Betegnelsen *boundary-spanning* omfatter for eksempel salgs- og serviceavdelinger som fungerer som mellomledd mellom eksterne interessenter og kjerneproduksjon i organisasjonen. Forskerne observerer at mellomleddsfunksjonen gir denne typer enheter ekstra strategisk innflytelse siden de er formidlingskanaler mellom interne og eksterne interessenter. Dermed får de tilgang til informasjon av strategisk betydning.

Biblioteket kan som en del av kommuneorganisasjonen beskrives som *boundary-spanning sub-unit* siden har direkte kontakt med omgivelsene, spesielt med sluttbrukerne.

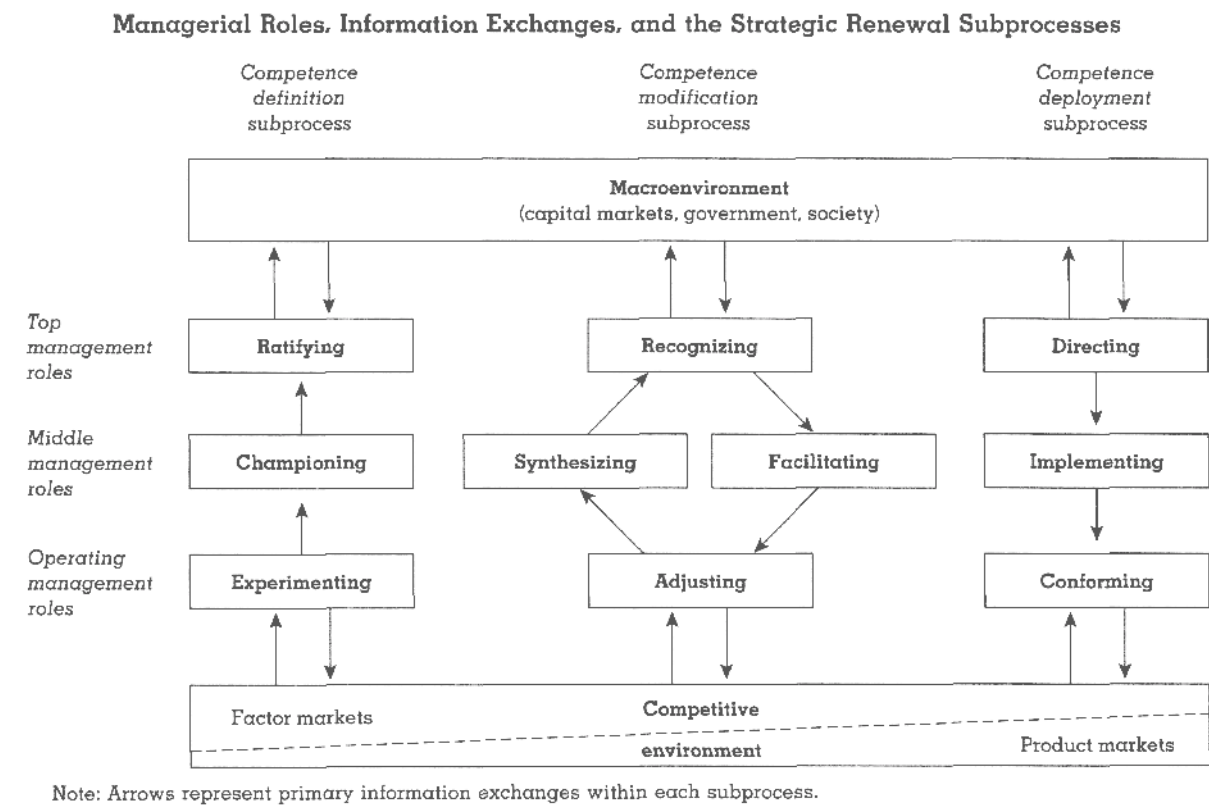
### 2.5.1 Strategiske roller og delprosesser

Skillet mellom ledernivåene ikke er klare og nivåene har forskjellige strategiske lederroller, men felles for alle ledere og ledelsesnivåer er strategisk ansvar siden alle ledere er involvert i innsamling og utveksling av informasjon relatert til endringer i omgivelsene og til organisasjonens respons på dette ([Floyd og Lane, 2000](#)).

Strategiske oppgaver for mellomledere kan deles i to: Implementere strategi ved å styre informasjonsflyt mellom toppledelse og operativ ledelse. Videre bidrar mellomlederne også i

strategiformuleringsprosessen ([Ren og Guo, 2011](#)). Dette skjer gjennom at mellomlederne fanger opp og fremmer strategiske initiativer overfor toppledelsen.

En modell (figur 2) sammenstiller strategiske fornyingsprosesser, strategiske roller, informasjonsflyt mellom rollene, samt på hvilket ledelsesnivå rollene ligger presenteres nedenfor ([Floyd og Lane, 2000, s. 160](#)):



**Figur 2** Lederroller, informasjonsutvekslinger og delprosesser i strategisk fornyelse

Modellen tar utgangspunkt i privat næringsliv og markedstankegang, men antas også å ha relevans for bibliotek. Det er spesielt bibliotekenes rolle i tilknytning til figurens nedre del (*Competitive environment*) som bør drøftes spesielt, da det kan stilles spørsmål ved om en kommunal virksomhet opererer i et konkurransemiljø/marked. [Coulter \(2010\)](#) hevder at også offentlige organisasjoner konkurrer i et marked, men ikke for profitt. I stedet konkurrerer man bl.a. om brukere og ressurser.

Strategisk fornyelse kan deles i tre delprosesser knyttet til organisasjonsmessige evner ([Floyd og Lane, 2000](#)). Den første delprosessen er forbundet med identifikasjon av strategiske muligheter. Dette skjer gjennom utviklingsforsøk eller eksperimentering på operativt nivå. Mellomledere fremmer nye strategiske alternativer og toppledelsen formulerer strategisk intensjon, og flyten av informasjon mellom ledernivåene går oppover.

Den andre delprosessen rommer endringer for å tilpasse organisasjonen til ny en strategi ved å tilpasse drift samtidig som endringer i omgivelsene identifiseres. Flyten av informasjon mellom ledernivåene er i denne delprosessen i større grad toveis.

Den tredje delprosessen forankrer endringene i organisasjonen ved planlegging (toppledere), implementering (mellomledere) og tilpasning av drift (operative ledere). Flyten av informasjon mellom ledernivåene går nedover.

Siden biblioteksjefen både kan være mellomleder og operativ leder, kan figur 2 også benyttes til å illustrere mulige årsaker til strategisk rollekonflikt ved motsetning mellom for eksempel Implementering og tilpasning (*conforming*) d.v.s. vertikalt mellom ledernivåer.

Mellomledernes strategiske funksjoner deles i fire typer ([Floyd og Wooldridge, 1992](#)):

1. Mellomledere gjør seg til talsmann for bestemte strategiske alternativer
2. De ”syntetiserer” informasjon av strategisk betydning.

Begge disse aktivitetene er rettet oppover mot toppledelsen. Videre har de to nedad rettede funksjoner:

3. De på den ene siden fungerer som tradisjonelle implementerere av valgt strategi.
4. På den annen side er de også tilretteleggere for organisasjonsmessig fleksibilitet slik at det er rom for utvikling og aktiviteter som ikke er en del av gjeldende strategi, men som har potensiale til å bli det.

Begrepet divergerende strategisk aktivitet betegner strategisk aktivitet som ikke er forankret i institusjonen innenfor gjeldende strategi. Mellomledernes divergerende strategiske aktivitet påvirker alle tre faser innen for strategisk reorientering: Idégenerering, utvikling av initiativer og strategisk reintegrasjon ([Pappas og Wooldridge, 2007](#)).

### **2.5.2 Posisjon og nettverkssentralitet – informasjon**

Nettverk som mellomledere etablerer internt og eksternt, har innflytelse på hvor stor grad en mellomleder har mulighet til å påvirke organisasjonens strategiske fornyelse. Tidligere forskning peker på at nettverksteori kan delvis beskrive hvordan informasjon utveksles ([Bass referert i Pappas og Wooldridge, 2007](#)). Nettverkssentralitet betegner i denne sammenheng i hvilken grad forskjellige mellomledere har formelle og uformelle/sosiale kontakter internt i organisasjonen og eksternt med interessenter. Sosial struktur og sosiale koblinger fungerer

som kanaler for divergerende tankegang, d.v.s. divergerende fra organisasjonens rådende strategiske tankegang.

Det viktig at ledere må pleie kontakter i hele organisasjonen siden disse koblingene formidler informasjon utenfor organisasjonens formelle kanaler og ved dette fungerer som kanal for tenkning som avviker fra gjeldende strategi ([Pappas og Wooldridge, 2007](#)).

### 2.5.3 Slakk

Slakk kan ses på som den overskytende mengde ressurser som kreves for et gitt produksjonsnivå ([Nohria og Gulati referert i Ren og Guo, 2011](#)). Slakk kan også beskrive egenskaper ved institusjonelle rammer, for eksempel ved at interne regelverk og instruksjoner gir et større handlingsrom enn det som trengs for å jobbe mot operative mål.

Slakk åpner for innovasjon og utvikling, innen visse grenser. For lite eller for mye ressursmessig slakk er ikke gunstig for strategisk utvikling. For lite slakk gir kortsiktig fokus på produktivitet. For mye slakk hemmer innovasjon ved selvtilfredshet og redusert kontroll. Det er derfor ønskelig med en viss grad av ressursmessig slakk for operative ledere for å sikre innovasjon ([Ren og Guo, 2011](#)).

For at operative ledere kan tilpasse drift til strategiske endringer og utvikle nye evner, har mellomledere en strategisk rolle som tilretteleggere ([Floyd og Lane, 2000](#)).

### 3 Metodekapittel

Utredningens problemstilling fokuserer på hvordan krysspress og rollekonflikt påvirker strategisk ledelse i bibliotek. For å belyse dette er en kvalitativ undersøkelsesmetode er benyttet. Det har vært et mål å kunne beskrive nyanser fremfor omfang av forskningstemaet ”strategisk ledelse i bibliotek”. Fremgangsmåte for å belyse problemstillingen beskrives her gjennom valg av undersøkelsesopplegg.

#### 3.1 Forskningsdesign

Ut fra problemstillingens målsetting om å beskrive ”hva og hvordan” fremfor ”hvor mye”, ble intensiv forskningsdesign valgt ([Jacobsen, 2005](#)). Intensiv design innebærer å finne flest mulige nyanser.

Tematikken relativt kjent fra tidligere forskning, og fagområdene organisasjonsteori og strategifaget lå til grunn for undersøkelsen. Dermed var deduktiv forskningsstrategi utgangspunkt for utredningen, men i praksis har det i prosessen med analyse og avgrensning vært nødvendig å trekke inn mer teoretisk grunnlag.

##### 3.1.1 Hva skal undersøkes?

Situasjonen rundt ledelse i bibliotek undersøkes for å forsøke og svare på hvordan krysspress og rollekonflikt påvirker strategisk ledelse i bibliotek. Fokus ligger i undersøkelsen på strategisk ledelse.

Problemstillinger kan analyseres ut fra flere kriterier, og kan beskrives ut fra tre inndelinger: Klar/uklar, kausal/deskriptiv og generaliserbarhet ([Jacobsen, 2005](#)). Ut fra denne inndelingen kan denne undersøkelsen problemstilling beskrives som uklar. Den kan beskrives som deskriptiv ved at undersøkelsen analyserer forhold rundt krysspress og rollekonflikt i forhold til strategisk ledelse. Utredningen viser også konsekvenser for strategisk ledelse, men har ikke ambisjoner om direkte å avlede årsaks- og virkningsforhold. Undersøkelsen generaliserer ikke på grunnlag av innsamlet data bl.a. fordi datagrunnlaget er for lite.

##### 3.1.2 Hvem skal undersøkes?

I denne utredningen ligger fokus på rollen og funksjon som øverste bibliotekfaglige leder. Dette er gjort ut fra prinsippet om enhetlig lederskap som legger det primære ansvar for strategisk ledelse ligger til toppledelsen i enhver organisasjon. Empiriske data er derfor kun innhentet fra biblioteksjefer, og ikke andre ansatte i bibliotekene ([Roos et al., 2010](#)).

Undersøkelsen fokuserer på biblioteksjefer i kommunale folkebibliotek i Nordland.

Temaet ledelse i bibliotek skulle belyses på generelt grunnlag, og undersøkelsen inkluderte derfor bakgrunnsinformasjon om biblioteksjefrollen og problemstillinger i jobben oppleves hos intervjuobjektene.

I intervjuene ble et utvalg temaområder fra strategifaget diskutert med intervjuobjektene. Temaområdene var generelle og var ment å belyse strategisk ledelse slik det den skjer i bibliotekene.

Forskningsspørsmålet ønsker å beskrive et fenomen som det trengs mange variabler for å belyse. Dermed var kvalitative metoder mer nærliggende valg enn kvantitative metoder, og undersøkelsen ble gjennomført som individuelle intervjuer.

### **3.2 Utvalgskriterier**

I og med at målsettingen med undersøkelse bl.a. skulle identifisere og beskrive krysspress og strategisk ledelse, er det hensiktsmessig å benytte utvalgskriterier som sikrer at de valgte intervjuobjektene gir informasjon om ytterpunkter, bredde og nyanser ([Jacobsen, 2005](#)).

Det primære utvalgskriterium var kommunestørrelse basert på antall innbyggere.

Innbyggertall ble vurdert som en egnet indikator på forskjellige kommuners økonomiske situasjon. For å sikre bredde ble det også valgt ut personer med og uten bibliotekarutdannelse samt personer med både hel- og deltidsstillinger.

### **3.3 Utvalgsstørrelse**

Antall kommuner i Nordland sammen med forutsetningen om at biblioteklederen har ansvar for strategisk ledelse avgjorde hvor mange mulige intervjuobjekter som fantes, og dette utgjør altså 44 stykker. I realiteten er det ofte noen ubesatte stillinger, så tallet er noe lavere. I denne undersøkelsen ble det valgt ut 6 informanter.

### **3.4 Intervjuer**

Som beskrevet over, er informantene i undersøkelsen biblioteksjefer, og undersøkelsen ble gjort som individuelle intervjuer.

I valget mellom å gjennomføre strukturerte eller som tematiske intervjuer, var utgangspunktet at intervjuobjektene ikke nødvendigvis har samme forståelse av terminologi og uttrykk innenfor fagområdene. Dette gjelder både innenfor strategifaget og innenfor bibliotekfag. Ut fra dette blir vurderingen av hvilken grad av åpenhet intervjuet bør ha sentralt. Grad av åpenhet angis som spennet fra helt lukket, der svaralternativene er faste, til helt åpen samtale.

Ingen av ytterpunktene er ideelle ([Jacobsen, 2005](#)). Som angitt over er det for denne undersøkelsen, er alternativene for åpenhet:

- Spørsmål i fast rekkefølge, innslag av åpne svar
- Intervjuguide med tema, fast rekkefølge, noe faste svaralternativer
- Intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar

Intervjuene samlet inn noe faktainformasjon knyttet til bl.a. utdanning. Samtidig er det ønskelig å ikke låse respondentene. Forskjellig begrepsapparat gjorde at intervjuene organisert som en *intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar* ([Jacobsen, 2005](#)).

Hilde Ljødal ([Ljødal, 2005](#)) gjorde en undersøkelse med lignende metodeutfordringer, og hennes arbeid er brukt som inspirasjon i forbindelse med utforming av intervjuguide.

Som en del av intervjuene ble det orientert om målsetting om å undersøke langsiktig/strategisk ledelse i bibliotek. Intervjuguiden hadde deretter følgende momenter som ble diskutert:

- Informantens bakgrunn
- Om biblioteket
- Bibliotekets interesser
- Profilering og markedsføring
- Forholdet til moderorganisasjon
- Enkel SWOT-analyse
- Prioritering
- Implementering

Hele intervjuguiden er lagt ved på side 59.

Som skissert over, ble intervjuene gjennomført ved en tematisert gjennomgang av temaene over. Intervjuene varte fra 90 til 120 minutter, og ble i noen tilfeller avbrutt av pauser eller av at utenforliggende temaer ble diskutert.

Intervjuene ble dokumentert ved hjelp av feltnotater og lydopptak.

Svarene og informasjonen fra et intervju påvirkes av den kontekst der intervjuet foretas (konteksteffekten) ([Jacobsen, 2005](#)). Forfatteren anbefaler at intervjuet gjøres i en setting som respondenten er fortrolig med, og denne undersøkelsen ble det tatt sikte på å gjennomføre

intervjuet på biblioteksjefens arbeidsplass (møterom eller kontor) for å redusere effekten mest mulig. Av praktiske årsaker ble også videokonferanse brukt i et intervju.

Til hjelp i forbindelse med reinskriking er bakgrunnsinformasjon om intervjuet et hjelpemiddel. Informasjonen ble skrevet ned etter intervju og inneholder faktainformasjon om intervjuet samt en kort oppsummering av spørsmålene og svarene, og hvorvidt intervjuet ga noen nye tanker ([Jacobsen, 2005](#)).

I intervjuene vil det være opplysninger som kan føles sensitive for intervjuobjektene. Selv om intervjuene ikke formelt sett inneholder sensitive opplysninger, vil det gi mest mulig informasjon hvis opplysninger gis under forutsetning om at de anonymiseres i rapporten. Intervjuene ble derfor gitt under forutsetning om anonymitet.

Utredningen ønsket å undersøke og beskrive fenomen rundt krysspress, rollekonflikt og strategisk ledelse i bibliotek. For utredningens formål var anonymitet derfor akseptabelt, og ble ikke vurdert til å introdusere vesentlige svakheter.

### 3.5 Dataanalyse

Ideelt sett bør intervjuene skrives ordrett inn ([Jacobsen, 2005](#)). Utredningen tok sikte på å dette, men det ut fra forskningspraktiske hensyn ble de noe fortettet da intervjuene ble transkribert.

Tekstanalysen av de transkriberte intervjuene skjer ved å finne kategorier som utsagn kan plasseres i. Denne grupperingen ble gjort ut fra problemstillingen. Kategoriene må bl.a. oppfylle følgende krav ([Jacobsen, 2005](#)):

- De må være fundert i data
- De må ikke være for generelle
- De må ikke være for spesifikke

Verktøy for å automatisere eller forenkle mest mulig av kategorisering ble gjort ved hjelp av programmet QDA-programmet NVivo. Programmet importerte inn transkriberte intervjuer og genererte noder/kategorier automatisk ut fra overskrift i Word-filene.

Den automatiske kategoriseringen var mindre nyttig siden intervjuguiden var delt inn i få generelle temaer. Dermed ble de automatisk genererte nodene i NVivo for store/generelle. Hovedarbeidet i analysen ble derfor å manuelt lage noder/kategorier.



Etter at kategoriseringen var ferdig, var analyse av mønstre i kategoriene neste trinn. I praksis var det en vekselvirkning mellom å identifisere kategorier og analysere mønstre for så å identifisere nye kategorier.

## 4 Funn i undersøkelsen

Hvordan påvirkes strategisk ledelse av krysspress og rollekonflikt kan avgjøres av en rekke forhold. Dette kapitlet gir en oversikt over disse fremkom i analysen av intervjuene. Foruten kjennetegn eller egenskaper ved biblioteksjefrollen og interessentenes roller, hadde biblioteksjefens rammebetingelser, strategiske prosesser og informasjonsflyt betydning for håndtering av krysspress og rollekonflikt, samt hvordan dette kan påvirke strategisk ledelse. I neste kapittel drøftes funnene i forhold til teori.

### 4.1 Kjennetegn ved biblioteksjefrollen

I intervjuene var det gjennomgående temaer som dukket opp som har relevans for krysspress og rollekonflikt, og som kan ses på som indre påvirkningsfaktorer.

#### 4.1.1 Roller og idealer

Verdier, yrkesstolthet og bibliotekfaglige idealer utgjør en del av årsakene til krysspress som biblioteksjefene beskriver. I 2.3.3 ble det beskrevet interessenter som faktor i forbindelse med krysspress. Krysspress og rollekonflikt ble analysert fra et ”bibliotekfaglig” perspektiv og er delt i bibliotekdrift og børs og katedral. Et gjennomgående tema knyttet til mange av krysspressårsakene var kompetanse. Slik var det også i tilknytning til kjennetegn ved biblioteksjefrollen.

#### *Drift av biblioteket*

Det faglige ansvaret for drift og utvikling av biblioteket ligger hos biblioteksjefen, og dette omfatter altså lederens primære og sekundære roller. Biblioteksjefene forteller om prioritering av operative oppgaver som daglig drift av biblioteket inkludert organisering av bemanning og innkjøp av ny litteratur fremfor strategiske oppgaver/prosesser.

#### *Børs og katedral*

Uttrykket ”børs og katedral” er knyttet til motsetningsforholdet som ligger mellom bibliotekets motstridende målsettinger. Dette kan eksemplifiseres med utgangspunkt i biblioteklovens formål om at bibliotekene både skal legge vekt på allsidighet og på kvalitet. I intervjuene kommer motsetningen til syne flere steder og kan ses som årsak til krysspress. Utsagnet ”...*ta opp i oss folks behov, samtidig som vi skal styre litt etter kvalitet...*” illustrerer motsetningene som ligger i biblioteksjefrollen mellom etterspørselsstyrt drift og et selvstendig ansvar for formidling av kvalitet.

## *Kompetanse*

Rollens kompleksitet kan beskrives som omfanget av kompetansekrav og oppgaver som ligger til biblioteksjefstillingen. Utsagnet ”... *det er så komplekst det vi skal gjøre, og vi skal være veldig gode på veldig mange ting...*” illustrerer hvordan jobbens krav og omfang er en faktor kan skape krysspress. Det er også en utfordring å synliggjøre kompetansekrav og -behov internt i kommunen: ”... *administrasjonen tenker egentlig ikke over hvor fagspesifikk jobben er*”.

### **4.1.2 Faktorer som reduserer opplevelse av krysspress og rollekonflikt**

Før faktorer som påvirker håndtering av krysspress og rollekonflikt beskrives, presenteres innledningsvis faktorer som virker krysspressreducerende eller –dempende selv om disse ikke nødvendigvis direkte er kjennetegn ved rollen som biblioteksjef. I analysen har disse faktorene blitt delt i: Opplevelse av handlefrihet og egenverdien til biblioteksaken.

## *Handlefrihet*

Handlingsrommet kan beskrives både som reelt og opplevd. Budsjetttrammer er eksempler på mer eller mindre absolutte rammer og dermed som reelle grenser for handlingsfriheten. Opplevd handlingsfrihet på den annen side mindre skarpe rammer, og rammene er satt av andre faktorer. Utsagnet ”... *vi har for øvrig relativt god økonomi sammenlignet med veldig mange andre folkebibliotek i Nordland*” er eksempel på opplevd handlefrihet ut fra andre beskriver.

Handlefrihet kan ses som krysspressdempende siden det gir flere handlingsalternativer. Handlefrihet kan også forklares ut fra at interessene oppfattes som lite ”påtrykkende”. Intervjuobjektene beskriver gjennomgående at de har økonomisk handlingsrom, men utsagnene er selvmotsigende: ”*Vi er få ansatte, men har et handlingsrom rent økonomisk*”.

Et tilsvarende motsetningsforhold gjelder tidsmessig frihet å prioritere egen aktivitet. Utsagnene peker både på frihet til å prioritere tidsbruk samtidig som tiden er et knapt gode som man ikke har helt råderett over.

Overprøving av prioriteringer kan ses på som reduksjon av handlefrihet. I intervjuene ble ikke dette løftet frem, men i stedet ble det motsatte fremhevet: ”...*ingen har prøvd å overprøve min faglige prioritering*”.

## *Verdier*

Bibliotekenes verdisyn beskrives som ”... at biblioteket er den eneste virkelige demokratiske institusjonen i Norge. I og med at den skal være gratis, tilgjengelig og til benyttelse for alle”. De faglige verdier eller bibliotekenes grunnsyn kommer til syne i intervjuene. ”Jeg føler at det er en nyttig jobb, det er en nyttig institusjon. Man gjør en nyttig ting ved å jobbe i bibliotek...”. Verdier og de langsiktige målene/strategiene kommer til syne i intervjuene som ”Først og fremst tenker vi på brukerne her, det er de som trenger tjenester hos oss.”, ”(vi skal være) til det beste for de som skal bruke oss” og ”... ha det fokuset på å være et åpent bibliotek”. Verdisyn gir hjelp til å foreta valg i krysspressituasjoner.

## **4.2 Rammebetingelser**

Utenfor lederrollen og de kjennetegn som er beskrevet over, ligger ytre rammer for biblioteksjefen. Håndtering av krysspress, som i konkret forstand kan beskrives som hvordan man prioriterer opp og ned handlinger, skjer innenfor et spenningsfelt av ytre påvirkningsfaktorer. Analyse av hvordan informantenes situasjonsbeskrivelse påvirker biblioteksjefrollen identifiserte tre forhold: Omgivelser, interesser og organisasjonsstruktur.

### **4.2.1 Omgivelser**

Det er naturlig nok en relasjon mellom informasjonsinnhenting og omgivelsene. Generelt pekes det på forholdet til omgivelsene. ”... vi må hele tiden føle på hva som skjer rundt oss. Hvem kan trenge oss til hva?”.

I intervjuene beskrives ikke planlagt informasjonsinnhenting og analyse gjennom kartlegginger, undersøkelser osv. I stedet inngår det som en del av den løpende driften og beskrives for eksempel ved at man prøver fange opp behov og tilpasse tilbud. Beskrivelse av endringenes hastighet beskriver biblioteksjefene både som raske og sakte.

### *Samfunnsendringer*

Samfunnsendringer påvirker biblioteksjefene og et intervjuobjekt påpeker bredden av endringer som kan skape krysspress: ”... folkebibliotekene (er) egentlig veldig komplekse på den måten at de må omstille seg fort. Vi skal være en tjenesteyter overfor samfunnet rundt oss, og da må vi prøve evne å se hvilke endringer som ligger der ...”. På et overordnet plan beskrives også presset ”... med den samfunnsutvikling som er, hvordan skal man gjøre biblioteket interessant...”.

Når brukernes behov endres, er samarbeid et verktøy for å avhjelpe situasjonen. Men samarbeid oppleves også som å skape krysspress: ”*Men bare samarbeidet er krevende*”, d.v.s. krever ressurser i form av arbeidstid.

### *Teknologi*

Selv om teknologiske endringer vanligvis oppfattes som å skape eller fremtvinge endringer raskt, forteller ikke noen av intervjuobjektene om hastverk for å tilpasse seg. Sannsynligvis oppfattes ikke de teknologiske endringene som mulig for den enkelte å tilpasse seg eller løse på egen hånd. Eksempler på det siste finnes i intervjuene der man direkte sier at man venter på fylkesbiblioteket for å ta initiativ til innføring av system for utlån av e-bøker.

Endringspresset knyttet til digitale ressurser som e-bøker ble beskrevet slik: ”... *det som skjer nå med e-bøker... Vi skulle ha vært mye mer på hugget...*” og faren for at ”... *at det nye (litteraturen) kommer som e-bøker og at det gamle står på hyllene...*”, og innebærer et motsetningsforhold som må håndteres

En biblioteksjef peker på at teknologien vil kreve endringer også for bibliotekets virksomhet: ”... *de teknologiske endringene som delvis har skapt, og som vil skape, en ny hverdag. Ikke bare for folk, men for biblioteket*”.

#### **4.2.2 Bibliotekets ressurser**

I analysen pekte følgende ressursrelaterte temaer seg ut: Fysiske, tidsrelaterte og økonomiske. Som årsak til krysspress er det tydeligst mangel eller begrensninger på ressursene som nevnes for eksempel ved at biblioteksjefen ønsker flere ansatte. Men det er også et eksempel på ressursoverflod som gir krysspress. Dette var knyttet litteratur som biblioteket får gratis, men som må håndteres og dermed binder opp arbeidstid og fysisk plass.

### *Lokaler*

Noen av biblioteksjefene oppgir bibliotekets plassering som en utfordring. Endret samfunnsstruktur der sentrum flytter på seg eller der biblioteket i utgangspunktet er plassert usentralt nevnes som eksempel. Utvikling av biblioteket begrenses også av lokalenes egenskaper, slik som at det er upraktisk å ha arrangementer der.

### *Tid*

Tid er en begrenset ressurs, og naturlig nok direkte påvirket av personalsituasjon og dermed indirekte av økonomiske rammer. I intervjuene beskrives tidsbegrensninger for å løse oppgaver for eksempel ved endret etterspørsel, faglig påtrykk og operativt drift.

Samarbeid for å styrke kompetanse er krevende: ”... *det tar mye tid, av den tiden vi ikke har*”. Som en konsekvens har ikke ”... *samarbeid for med andre institusjoner (enn bibliotek) som krever mye av oss (har ikke blitt utført)*”.

Derfor ”*drukner dagen i*” driftsoppgaver, og som en biblioteksjef ordlegger seg blir det mer at ”*jeg skulle ha gjort, mer enn har gjort*” om langsiktig planlegging.

### **Økonomi**

Beskrivelse av økonomisk situasjon i intervjuene synliggjør forholdet mellom frie og bundne midler i bibliotekets budsjett: ”*Vi har dårlig råd på personaltiden, men vi har for øvrig relativt god økonomi*”.

Det økonomiske handlingsrommet for biblioteksjefene er naturlig nok begrenset av faste kostnader som lønn. De beskriver allikevel en opplevelse av frihet i biblioteksjefrollen.

#### **4.2.3 Organisasjonsstruktur**

Formell organisering av bibliotek som en del av en kommune er beskrevet i innledningen, og biblioteksjefenes beskrivelse av samsvarer med dette. I undersøkelsen var det litt forskjellig passering av bibliotekene i kommunenes organisasjon, og organiseringen antas fremst å ha sammenheng med kommunestørrelse. Forskjellene går primært på antall ledelsesnivåer. I utvalget var noen underlagt rådmann mens andre hadde en mellomleder over seg. Noen av biblioteksjefene hadde ledere under seg også.

Kommuneorganisasjonen er bibliotekets moderorganisasjon der biblioteket inngår som en driftsenhet med eget budsjett. I intervjuene ble forholdet til moderorganisasjon beskrevet i termer avstand, organisering, arenaer og kommunikasjon. Avstanden til moderorganisasjonen blir både beskrevet som nærvær/fravær av interesse og som fysisk avstand. Den fysiske avstand peker på felles arenaer og møteplasser for kontakt og kommer til uttrykk i at et intervjuobjekt nevner ”... *vi er en avdeling som er plassert utenfor rådhuset og (vi) er ikke der det surrer mest*”. Den opplevde interesse eller fokus fra moderorganisasjonen har et synlighetsperspektiv. ”*Man har litt avstand til rådhuset, man føler seg ikke sett og ivaretatt*”.

I beskrivelsene av avstand til toppledelsen skiller intervjuobjektene mellom den administrative toppledelsen og de folkevalgte. Administrasjonen beskrives som nærmere enn de folkevalgte politikerne. ”...*av og til så legger lokalpolitikerne opp til at det er vanskelig å ha noen strategi. Strategiene dine kan være fullstendig ugyldige ved et pennestrøk i kommunestyret...*” og ”... *i det politiske sakskartet, så har biblioteket blitt borte*”.

### 4.3 Strategiske prosesser og informasjonsflyt

Som det er nevnt over, kan politiske vedtak bli fattet uten at biblioteksjefen har vært involvert i foregående saksbehandling.

#### 4.3.1 Strategiske prosesser

Forholdet til moderorganisasjonen illustreres også gjennom den formelle og uformelle kommunikasjon som skjer mellom biblioteksjefen og kommuneadministrasjonen. Et eksempel på formelle kommunikasjon er planprosesser. I intervjuene gjøres mange henvisninger til planer og planprosesser, bl.a. annet knyttet til involvering: *”Det går planprosesser hele tiden, og der føler jeg at vi er på siden”*. Opplevelse av innflytelse og det å nå gjennom uttrykkes både som *”... det kan være vanskelig å nå frem oppover i systemet”*.

En informant sier at *”... vi har nok med å holde hodet over vannet...”* for å beskrive muligheten for at biblioteket skal bidra i kommunale planprosesser knyttet til andre områder enn biblioteket. Men det er ikke nødvendigvis motvilje mot å delta: *”Jeg skulle veldig gjerne hatt mye mer tid til å være med i en del sånne planprosesser...”*.

#### 4.3.2 Informasjonsflyt

Forholdet til bibliotekets omgivelser påvirkes av hvilken informasjon man mottar. Det er en utfordring å fange opp endringer i omgivelsene. Dette informasjonsbehovet beskrives av intervjuobjektene både kunnskap om brukerbehov og informasjon om interne prosesser i kommunen.

Å nå ut med informasjon er et annet aspekt ved informasjonsbegrepet som vises i intervjuene blant annet knyttet til å nå frem og ved valg av kommunikasjonskanal. Informasjon går naturligvis begge veier og fungerer som en dialog mellom biblioteksjefen og omgivelsene, for eksempel i dialogen med nærmeste overordnede: *”Han kan stille kritiske spørsmål. Det synes jeg er bra, for da må jeg på en måte få frem noen tanker på hvorfor...”*. Kommunikasjon med resten av kommunen er en utfordring som mangler kunnskap om hva biblioteket driver med.

Markedsføring av bibliotekenes tjenester og styrking av omdømme beskrives i intervjuene. *”Utfordringen vil være å vise frem biblioteket i ny innpakning”* og *”... jeg føler ikke at jeg markedsfører i noen særlig grad... Jeg er utdannet informasjonsmedarbeider, og er egentlig veldig dårlig på informasjon.”*. En del av dette bildet er ønske om å påvirke bibliotekets omdømme.

Som påpekt over, er følt kompetansebehov et aspekt ved informasjonsbehov. En bibliotek beskriver et konkret kompetansebehov knyttet til e-bøker som at *”jeg er ganske blå på det, og må få innføring”*.

#### 4.4 Interessenter

Interessentbegrepet omfatter enhver som kan påvirkes eller påvirker av virksomheten ([Freeman referert i Agle et al., 1999](#)). I intervjuene ble vanlige bibliotekbruker først og fremst identifisert som interessenter.

##### 4.4.1 Eksterne interessenter

En biblioteksjef sier det på følgende måte: *”Først og fremst tenker vi på brukerne her, det er de som trenger tjenester hos oss”*. Også organisasjoner som representerer eller organiserer grupper av brukere slik som skoler, barnehager og frivillige organisasjoner beskrives som interessenter av biblioteksjefene. Denne typen organisasjoner beskrives også som (mulige) samarbeidspartnere.

I mindre grad ble andre typer interessenter beskrevet. Eksterne interessenter som leverandører av bøker ble nevnt, mens leverandør av for eksempel datasystemet ikke ble nevnt. Noen bibliotek deler lokaler med naboer og andre samarbeidspartnere. Interne interessenter som eiere og ansatte ble beskrevet, men ble ikke nevnt i tilknytning til da interessenttemaet ble diskutert i intervjuene. Om forholdet til eier og offentligheten sier en biblioteksjef at *”... vi har tradisjonelt sett ikke de store stemmene (som taler vår sak)”*.

Det er samarbeid mellom bibliotekene, og dermed fungerer de forskjellige biblioteksjefene også som interessenter hos hverandre, og både faglige og ressursmessige motsetninger vises i intervjuene.

Bibliotekbrukere kan ha sammensatte roller, for eksempel være student og vanlig bibliotekbruker. Flere av biblioteksjefene peker på dette og en sier at *”studenter som kombinerte brukere, som både er studenter og vanlige folkebibliotekbrukere”* er en utfordring og en annen sier at noen av studentene *”har en tendens til å gå på folkebibliotek og skal fjermlåne skolebøker. Det er en utfordring: Hvor langt skal vi gå?”*. Her ligger den direkte årsak til krysspress knyttet til brukergruppen, men bakenfor ligger flere indirekte årsaker: Forholdet mellom undervisningsinstitusjonenes biblioteker og folkebibliotek, ressursbruk i biblioteket knyttet til tid og kostnader, og til ønsket om å yte god service.



En biblioteksjef sier i forbindelse med samarbeid med andre at ”vi skal ikke drukne oss i å gjøre andre til lags heller”, og peker dermed på det selvstendige ansvaret man har som biblioteksjef.

Over vises noen typer interessenter og hva deres interessenter består i. Rollene har direkte eller indirekte innflytelse på biblioteksjefrollen. Noen, som bibliotekbrukere, har et lovfestet krav på biblioteksjefen, andre har krav eller interesser overfor biblioteksjefen som er av økonomisk/ressursmessig art og av faglig art.

#### **4.4.2 Interne interessenter**

Med utgangspunkt i personlige faktorer som motivasjon og mellommenneskelige relasjoner beskriver intervjuobjektene forskjellige hindringer for strategisk ledelse.

Impulser, tilbakemeldinger og kreativitet er eksempler hvordan utvikling av strategi kan påvirkes, og en biblioteksjef setter følgende ord på det å jobbe alene i bibliotek: ”Du har ingen andre å spille på”. Der biblioteksjefen ikke er eneste ansatte, fortelles det om andre problemstillinger knyttet til endringsmotstand og rekruttering.

Endringsmotstand har åpenbar effekt på strategisk ledelse og intervjuobjektene beskriver det bl.a. som at ansatte ”... klarer ikke helt å frigjøre seg fra at slik har man gjort det i alle år”. Motstand mot endring beskrives også som individuelt hos biblioteksjefen ”... at jeg har vært nødt til å gå i meg selv... med endringsmotstand, at sånn har det vært og sånn skal det være. Det trenger ikke å være sånn i det hele tatt”.

Egen og ansattes motivasjon påvirker ikke bare operativ drift av biblioteket, men kan ha strategiske konsekvenser knyttet til omdømme: ”...man må være seg (service)bevisst hele tiden”. Å stikke hodet frem og være synlig for eksempel i media beskrives av flere av intervjuobjektene som problematisk.

### **4.5 Håndtering av krysspress og rollekonflikt**

I intervjuene ble håndtering av krysspress identifisert og er i analysen gruppert ut fra to hovedperspektiver: Aktiv og passiv håndtering.

#### **4.5.1 Passiv håndtering**

I håndtering av krysspress så lykkes man ikke alltid, det brister. Passiv håndtering av krysspress kan stå i kontrast til den tidligere definisjonen av krysspress som noe som *må* håndteres. Passiv håndtering kunne derfor også vært beskrevet som ”mindre aktiv

håndtering”. Utsettelse og nedprioritering vises i intervjuene som uttrykk for passiv håndtering.

### *Prioritere*

Nedprioritering av ”noe” for å lette på krysspress vises i intervjuene. Det kan være bakenforliggende årsaker for nedprioritering, slik som manglende kompetanse og lite tid.

Utsagnet ”... skolene får de spør etter både i forhold til litteratur og til besøk...” viser ved å ikke aktivt tilby tjenester begrenser etterspørsel. Prioritering av tid vises også ved utsagn som ”... som sagt vi har ikke noen felles plan, strategi eller noe sånt. Det blir så tungvint på en måte”.

Som tidligere påpekt, ble også verdier et hjelpemiddel for å prioritere, for eksempel ved at brukere og operativ drift prioriteres fremfor strategiske prosesser.

### *Utsette*

Utsagnet ”Man sitter på gjerdet...” er et annet eksempel på passiv håndtering av krysspress og dukker opp i forbindelse med usikkerhet knyttet til teknologisk utvikling. Å utsette kan være en måte å kjøpe tid for å redusere usikkerhet, men ikke alltid. En biblioteksjef sier ”... at vi er tvunget til å sitte på gjerdet” på grunn av uløste problemer.

Usikkerhet om hva fremtiden innebærer vises i intervjuene: ”... det er vanskelig å legge noen konkrete strategier og planer før vi er der og ser hvordan det her skal gå til, men vi har i hvert fall noen overordnede strategier...”.

## **4.5.2 Aktiv håndtering av krysspress**

Aktiv håndtering ses i analysen som bevisste valg og konkret aktivitet som direkte skal løse eller dempe krysspress.

### *Oppgavefordeling*

Delegering og oppgavefordeling skjer både internt i biblioteket og mellom bibliotekene i et biblioteksamarbeid, og kan redusere opplevelse av krysspress/rollekonflikt. I intervjuene dukker dette opp i forbindelse med forskjellig kompetanse og en biblioteksjef sier det på denne måten: ”De er spesialistene og jeg er administratoren”.

Det er ikke alltid at informasjon flyter fritt, og en biblioteksjef beskriver i forbindelse med å få være med i kommunale planprosesser at ”... det har skjedd fordi jeg har pushet på og vært som hauken for å finne ut når gjør de det og det, og når er høringsfristen til...”.

### *Prioritere*

Prioritering som verktøy for å håndtere krysspress / rollekonflikt letter eller forenkler i valgsituasjoner. I intervjuene fortelles det om vurderinger knyttet til både usikkerhet, tidshorisont og kost/nytte.

Usikkerhet eller ønske om kontroll gjør at noen ting prioriteres vekk eller ned. Et eksempel på dette er i forbindelse med et felles utviklingsprosjekt: *”Det (iltaket) har vi ikke gjort. Grunnen til det er at tiden ikke har vært helt moden”*.

Tidsperspektivet, d.v.s. motsetningsforholdet mellom kortsiktig eller langsiktig gevinst trekkes frem av flere av intervjuobjektene: *”Det har lite for seg å planlegge smart og langsiktig, hvis vi ikke får folk til oss. Vi er først avhengig av (at) folk har bruk for oss og vil komme til oss, og drive en god tjeneste. Så kan vi tenke fremover...”*.

Kompetanse beskrives som en utfordring. Bredde på kompetanse og endrede oppgaver gjør at en sier om kompetansestyring at *”jeg tror at man må slippe til annen kompetanse enn den tradisjonelle bibliotekaren”* for å løse utfordringene, men hun opplevde samtidig krysspress på grunn av motstand mot dette synet.

### *Implementering*

Endring, endringsprosesser og styringsrett vises i intervjuene som uttrykk for implementering.

Flere av intervjuobjektene har en erkjennelse av at det ikke kommer friske midler selv om nye eksterne føringer/politiske signaler kommer. En sier *”derfor tenker jeg at vi får heller gradvis snu oss internt og begynne gradvis å gjøre ting på en annen måte. Gjøre mer av en del ting og mindre av noe annet”*.

Styringsretten er arbeidsgiverrollen som gir biblioteksjefen rett til blant annet å lede arbeidet, fordele oppgaver og ansette ([Sandborg, 2007](#)). Av åpenbare grunner vises elementer av styringsrett tydeligst i større bibliotek, for eksempel der beslutninger er gjort på tvers av ansattes vilje. Den kom for eksempel til uttrykk i forbindelse med at en biblioteksjef rekrutterte en annen type kompetanse enn det de ansatte forventet.

### *Bruke nettverk*

Bruk av nettverk, d.v.s. eksterne aktører, for å lette eller løse opplevelse av krysspress beskrives av intervjuobjektene. Det henvises til leverandører, frivillige og andre samarbeidspartnere.

En biblioteksjef henviser til bibliotekstyrene slik de fungerte tidligere: ”... *de var veldige støttespillere*”. Bibliotekstyrene var styringsorganer for bibliotekene tidligere og hadde politiske representanter.

Samarbeid mellom bibliotek fyller en spesiell rolle: ”... *samtidig kan ikke de i kommunen bidra med det som (bibliotekene) fyller meg med. Det er en vitamininnsprøytning, faglig påfyll, alt på en gang*”. Ønsket om å dekke etterspørsel, har biblioteksamarbeid blant annet har som mål ”for å demme opp for kompetansebehovet som ligger hos oss”.

Den praktiske nytten av nettverk påpekes også: ”... *vi kan dele (på) arbeidsbyrden og økonomi*”. Den praktiske nytten av nettverk beskrives retorisk av et annet intervjuobjekt slik: ”*Hvem kan vi samarbeide med for å (få) til noe vi ikke kan få til alene?*”.

### **Effektivisere**

Å effektivisere driften kan gi større handlingsrom ved å frigjøre ressurser. Et par av intervjuobjektene peker på effektivitet og effektivisering i intervjuene. ”*Nå er det ikke alltid at (flere) stillinger... Det å gjør ting rasjonelt og effektivt...*”. Høye ambisjoner om åpningstid gir følgende refleksjon: ”*Du vet at vi får ikke flere folk. 'Hva gjør vi, da?' Vi begynner å pønse på en del muligheter...*”.

## **4.6 Konsekvenser for strategisk ledelse**

Ovenfor er opplevelse av krysspess og rollekonflikt beskrevet sammen med håndtering med hovedvekt på strategisk ledelse. De konsekvenser for strategisk ledelse som biblioteksjefene forteller om er analysert i undersøkelsen, og kan deles i de som direkte oppgis av intervjuobjektene samt konsekvenser som kan avledes av utsagnene.

### **4.6.1 Egne utsagn om strategiarbeid**

I intervjuene ble biblioteksjefene i tillegg til å beskrive sin situasjon også oppfordret til å tenke rundt temaer som trusler og muligheter. I den situasjonen var det naturlig at også konsekvenser av potensielt krysspess vises. En biblioteksjef sier i tilknytning til prioriteringer: ”*Kanskje det (som prioriteres) går utover planleggingsarbeid, langsiktig planlegging*”, og peker da på operativ drift av bibliotek ved at hun prioriterer bibliotekbrukerne.

Langsiktig planlegging oppleves som å stå i motsetning til løpende drift og beskrives slik av en biblioteksjef: ”*Nei, det er jo det med langsiktig planlegging... Men så dukker det opp ...*” og henviser til en plutselig hendelse som måtte løses, og sier videre ”*at man må snu på*

*femøringen og langsiktig planlegging det er...*". Driveren bak den plutselige hendelsen var et budsjettvedtak. En annen biblioteksjef beskriver forholdet til planlegging i regionsamarbeidet slik: *"Men som sagt har vi ikke noen felles plan, strategi eller noe sånt. Det blir så tungvint på en måte"*.

Det siste utsagnet peker også på en annen side ved planer: Det må være en nytteverdi som ikke alltid ses av biblioteksjefene. En biblioteksjef omtaler seg som *"planskeptiker"* og utdyper at det har vært *"langt mellom papir og virkelighet"*. En annen stiller det retoriske spørsmålet: *"Hva skal den bibliotekplanen være god for?" - Er det nytt skrivebordsfyll?"*. Utsagnet kan tolkes som at planen mangler forankring.

Noen konsekvenser hadde ikke inntruffet på intervjutidspunktet og et intervjuobjekt peker på at *"det bør betinge en ny hverdag i bibliotekdriften"* når bibliotekets situasjon har endret seg. Noen tenkte konsekvenser er det uvisst vil inntreffe, men som en biblioteksjef sier om en mulighet som glapp: *"...kan det bli en mulighet til senere"*.

Ansattressurser er en del av ressursbasen til biblioteksjefen. Kompetanse, motivasjon og mestring er sentrale begreper knyttet til strategisk ledelse for å implementere endringer. En biblioteksjef sier det slik: *"Det koster noen fryktelig mye å stå i en forsamling og fortelle..."* og sier videre at hun ikke kan tvinge en kollega til noe sånt: *"Du skal være komfortabel i en sånn rolle, ellers er det ikke godt for noen"*, men også egen endringsmotstand nevnes i intervjuene.

Strategiske alternativer ble fortalt om og en biblioteksjef gir eksempel: *"Vi kunne sagt 'I år dropper vi media(innkjøp)' for å ta en tenkt tilfelle"*, og hun utbroderer med at samlingen da blir lite aktuell og brukerne ikke vil komme på biblioteket, og dermed er dette et uaktuelt handlingsalternativ for å frigjøre økonomiske ressurser.

#### **4.6.2 Omdømme**

Opplevelse av at det er omdømmekonsekvenser knyttet til håndtering av krysspress kan deles i intervjuene i to: Internt og eksternt. Intervjuobjektene gir flere eksempler på interne og eksterne konsekvenser for omdømme.

Opplevelse av internt omdømmetap nevnes i tilknytning til manglende gjennomslag: *"Mine (ansatte) tror det ikke gjøres noen forsøk fra min side..."*.

En biblioteksjef peker konsekvenser knyttet til eksternt omdømme med at *"vi har ikke fått til noe særlig felles profilering"*.

Et intervju peker på omdømme både som årsak til krysspress og konsekvens av håndtering. Der var valget stod mellom bruk av egne ”*kummerlige*” biblioteklokaler til arrangementer eller benytte andres lokaler, men at prisen ble at biblioteket blir mindre synlig og profilert. Synlighet eksternt nevnes av flere intervjuobjekter, som peker på at politikere og ”*folk på rådhuset*” som ikke har vært på biblioteket noen gang.

#### 4.6.3 Implementering

Konsekvenser av krysspress og håndtering av krysspress for implementering vises i intervjuene ved at biblioteksjefene forteller om ting som er gjennomført, ikke gjennomført og andre praktiske konsekvenser.

Praktiske resultater eller konsekvenser av krysspress vises ved at biblioteksjefen strekker seg lenger ved kutt i stillinger. En annen biblioteksjef peker på at begrensede personalressurser også begrenser ”*når det gjelder involvering i prosjekter og aktiviteter*”.

#### 4.6.4 Ta ned drift eller ta kutt

Reduserte økonomiske rammer skaper krysspress og hvordan dette håndteres skaper konsekvenser. ”*Da vi ikke kunne bruke mer midler på det (filialene) enn det som var mulig, var det greit å legge dem ned*”, og hun peker at filialene ikke kunne drives ”*operativt og funksjonelt*” lenger.

Alternative inntekter utenfra vises i liten grad i intervjuene, men en biblioteksjef forteller om bruk av sykepengerefusjon og problemstillinger knyttet til dette.

#### 4.6.5 Ny læring eller kunnskap

Erfaringer man sitter igjen med etter en krysspressituasjon vises i et intervju under diskusjon knyttet til der implementering ikke lyktes. Biblioteksjefens konklusjon er at ”*det her kan det bli en mulighet til senere*”. Dette utsagnet kan også tolkes som håndtering som ikke lyktes, og dermed er en muligutsettelse også.

#### 4.6.6 Fragmentering eller brudd

Biblioteksjefene beskriver fragmenterte arbeidsdager som bryter opp arbeidet: ”*Hver gang jeg får nye bøker, så må jeg ta ut bøker (også). Et par timer med det, så har jeg glemt hva (jeg) gjorde først*”.

Fragmentering beskrives ikke bare i negative termer, men også i positive: ”*Det er en mangslungen dag! Så må man kanskje trå til i skranken fordi det ikke er nok folk... En typisk dag føler jeg ikke at jeg har, egentlig. Det er en fordel, synes jeg*”.

#### 4.6.7 Når det brister

Biblioteksjefene beskriver mange og varierte oppgaver, og det kan bli for mye å rekke over. En biblioteksjef beskriver det: ”*Min store trøst er at det ikke er noen som merker det så mye om en ikke klarer med alt. Det er ingen som går og kontrollerer*”. En annen sier i forbindelse med at noe ikke har latt seg gjennomføre: ”... *det her kan det bli en mulighet til senere, og hvis ikke så lar vi det gå – skitt la gå*”.

Å få bemanningskabalene til å gå opp kan være en utfordring og to av intervjuobjektene peker på at situasjonen noen ganger må løses ved å ofre seg: ”... *sykdom som gjør at jeg må slippe det jeg har og stå i vakt*”.

#### 4.7 Oppsummering

Oppgavene for å fylle biblioteksjefrollen er mange og tiden som tilgjengelig ressurs er naturlig nok begrenset. Flere biblioteksjefer forteller om krysspress ved at tidsklemma begrenser strategisk ledelse ved at operative oppgaver må utføres først, og at det derfor ikke er tid til langsiktig planlegging.

Biblioteksjefene beskriver både interrollekonflikter, slik som ansvaret i forbindelse med endringsprosesser, og intrarollekonflikter knyttet til prioritering av egne oppgaver.

Informasjon, forankring og forståelse av planer/strategier er en utfordring for biblioteksjefen. Å fange opp informasjon av strategisk betydning, og få nå frem med informasjon, er en utfordring.

Det er ikke gitt at biblioteksjefen ser nytten av strategisk ledelse. Nytteperspektivet er blant annet knyttet til manglende forankring internt og i moderorganisasjonen. Å ha eierskap til tidligere planer og å benytte dem videre er en utfordring, og prosess- og kommunikasjonsperspektiver ved strategisk arbeid, vises i mindre grad i intervjuene.

## 5 Drøfting

Hittil har funn i undersøkelsen vært presentert ut fra kategorier fra analysen. Hvordan krysspress og rollekonflikt påvirker strategisk ledelse avgjøres av mange faktorer. Drøfting er gjort på grunnlag av funn i forrige kapittel, og er basert på eksterne og interne forhold knyttet til organisasjonen. Videre trekkes inn strategiske / institusjonelle oppgaver og faktorer knyttet til lederrollen og hvordan disse påvirker krysspress og rollekonflikt og hvilke konsekvenser det er for strategisk ledelse. Til slutt trekkes dette sammen.

### 5.1 Organisasjonsstruktur og omgivelser

Omgivelsene som omgir kommunen eller biblioteket, slik de beskrives av biblioteksjefen, kan diskuteres med utgangspunkt i en PESTEL-analyse ([Roos et al., 2010](#)). Analysen bidrar til systematisk å belyse eksterne muligheter og trusler i omgivelsene til en organisasjon, og slike analyser inngår gjerne i strategiske prosesser. En PESTEL-analyse omfatter følgende eksterne forhold: Politiske, økonomiske, samfunnsmessige, teknologiske, miljømessige og regelverk/lovverk. Informasjon fra undersøkelsen er analysert ut fra disse forholdene.

Politiske faktorer ble omtalt av biblioteksjefene i tilknytning til det forestående stortingsvalget 2013 blant annet fordi en blå regjering ble oppfattet som mindre kulturvennlig. I samtalene fortalte ingen av biblioteksjefene om å tilpasse seg en annen regjering. Som en del av det offentlige, påvirkes bibliotek mindre av makroøkonomiske endringer, og biblioteksjefene forteller da heller ikke om slike faktorer i intervjuene. Endringspress som følge av endret samfunnsstruktur forteller biblioteksjefene lite om, men peker på at endringer lokalsamfunnet der sentrum flytter på seg, gir utfordringer. Miljøfaktorer av typen klima og forurensning nevnes ikke, mens sosiale miljøfaktorer har biblioteksjefene et bevisst forhold til blant annet som følge av rollen bibliotek spiller i lokalsamfunnet.

De viktigste endringsfaktorene biblioteksjefene forteller om er knyttet til teknologi og regelverk/lovverk. Den viktigste teknologiske endringsfaktoren er e-bøker som gjør at bibliotekene må tilpasse tilbudet. Siden ny biblioteklov nettopp var vedtatt, var naturlig nok også lovrelatert endringspress tydelig i intervjuene.

Disse endringsfaktorene på makronivå ble både oppfattet som positive og negative for biblioteksjefene. Tydeligst som positiv faktor er ny biblioteklov, da den både redefinerer bibliotekets oppgaver og gir biblioteksjefen argumenter for å gjennomføre endringsprosesser.



### 5.1.1 Ledernivåer og -roller

Bibliotekets plass i den kommunale organisasjonen kan ses som en driftsenhet der biblioteksjefen er driftssjef med budsjett og personalansvar. I intervjuene var det representert små bibliotek der biblioteksjefens nærmeste overordnede var rådmannen til større bibliotek med flere ledernivåer over og under biblioteksjefen. Antall nivåer over og under biblioteksjefrollen påvirker hvordan ledelse oppleves blant annet gjennom hvilke kommunikasjonskanaler, strategiske roller osv. som kan benyttes.

Opplevelse av involvering i utforming av strategi kan også påvirkes av antall ledernivåer og dermed grad av ”flathet” i organisasjonsstrukturen (Wooldridge et al., 2008) og (Carney, 2004). Konsekvenser av dette vil diskuteres nedenfor i tilknytning til informasjonsflyt og strategisk innflytelse.

Primære og sekundære lederroller (Floyd og Lane, 2000) vises også i biblioteksjefenes beskrivelser. Forfatterne beskriver primære lederroller som knyttet til det konkrete arbeidsinnholdet. I intervjuene ble ikke biblioteksjefene direkte spurt om stillingsbeskrivelse, men ble bedt om å fortelle om jobben en typisk dag. Beskrivelsene var først og fremst knyttet til operativ drift enten av bibliotekets basisfunksjoner eller av personal/økonomi-oppgaver, og beskrivelsen sammenfaller dermed med beskrivelsen av primære lederroller. Mindre tydelig er beskrivelsen av strategiske oppgaver hos biblioteksjefene, og også det kan tolkes som å sammenfalle med egenskapene til sekundære lederroller ved at disse i mindre grad er eksplisitt forventet (Floyd og Lane, 2000). Dette understrekes i et intervju ved om strategiprosesser i kommunen hvor en biblioteksjef sier at ”*jeg synes ikke vi blir involvert*”.

Lederroller kan deles i tre nivåer: Toppleidelse, mellomleder og operativ ledelse. Formålet med mellomlederfunksjonen er å løse ledelsesutfordringen knyttet til koordinering mellom toppleidelse og operativ ledelse (Floyd og Wooldridge, 1997). Som over nevnt, er biblioteksjefen en operativ leder med ansvar for bibliotekdrift i kommunen.

Forståelsen av biblioteksjefen som mellomleder, d.v.s. med ansvar for koordinering gjennom formidling, forhandling og fortolkning (Floyd og Lane, 2000) internt i den kommunale organisasjonen, vises ikke tydelig i intervjuene. Noen av intervjuobjektene hadde ledere under seg, og kan av den grunn sies å ha mellomlederoppgaver for eksempel knyttet til for eksempel forhandling i endringsprosesser internt i biblioteket. Bildet av biblioteksjefens mellomlederoppgaver nyanseres når strategiske lederroller diskuteres senere.

Skillet mellom små og store bibliotek går i undersøkelsen på antall ansatte, der biblioteksjefer med flere ansatte forteller om lederutfordringer som i større grad er knyttet til endringsprosesser internt i biblioteket. Biblioteksjefer med få eller ingen ansatte har, til dels av naturlige årsaker, ikke disse utfordringene. Datagrunnlaget i undersøkelsen ga ikke grunnlag for å konkludere noe om terskel for når ledelsesutfordringer knyttet endringsprosesser begynner å øke, men det er interessant at biblioteksjefer med få kolleger ikke beskriver slike utfordringer.

### 5.1.2 Interessentidentifikasjon og egenskaper ved interessentene

Som nevnt over, ble først og fremst bibliotekets brukere beskrevet som interessenter. Det ble enten gjort som brukere generelt eller som forskjellige brukergrupper. Det er interessant å spørre hvorfor primært bibliotekbrukerne oppfattes som interessenter. Biblioteksjefens operative ansvar, den primære lederrollen (Floyd og Lane, 2000), er knyttet til tjenesteproduksjon overfor bibliotekbrukerne. Andre interessenttyper ble nevnt, men ble i mindre grad fokusert på.

Analyse eller vurderinger av interessentenes egenskaper ut fra hvilken innflytelse de har (Roos et al., 2010) kan gjøres ut fra kombinasjoner av ”påtrykkende”, ”makt” og ”legitimitet”. I undersøkelsen kom slike vurderinger i liten grad frem, men ble blant annet trukket frem i forbindelse med brukergruppen ”foreldre til barn som bruker biblioteket”. Der særlige grep ble gjort for å hindre negative omtale og omdømmetap.

I beskrivelsene av politikere som bibliotekets ”eiere” og toppledelsen, ble de betegnet som både mektige og legitime. I liten grad beskrives de som påtrykkende, og dette ble fremstilt både som en utfordring og som en mulig fare: Faren lå i makt til styre over bibliotekets ressurser, mens utfordringen ble beskrevet som manglende interesse/fokus. Ansatte som interessenter beskrives primært i relasjon til endringsmotstand, og beskrivelsene av ansatte som en konserverende kraft som tydeligst ses som å ha makt og som påtrykkende, men i mindre grad beskrives som legitim.

## 5.2 Strategisk ledelse

Forutsetninger som påvirker biblioteksjefens mulighet for å drive strategisk ledelse påvirkes av blant annet posisjon og strukturer, informasjonsflyt og handlefrihet.

Flatere organisasjonsstruktur fremmer kommunikasjon og muliggjør involvering i utvikling av strategi (Carney, 2004). Biblioteksjefene forteller om utfordringer knyttet til å få informasjon og å få gjennomslag, men undersøkelsen gir ikke grunn til å konkludere at dette

skyldes antall ledernivåer. Dette kan forklares både ut fra størrelsen på utvalget og andre metodebegrensninger inkludert at intervjuguiden ikke var detaljert nok.

### 5.2.1 Posisjon og nettverkssentralitet

Som nevnt over, har biblioteksjefene som ansvarlig for operativ tjenesteproduksjon fokus på bibliotekbrukerne. Sammenlignet med en intern avdeling, som for eksempel regnskapsavdeling, er bibliotekets virksomhet utadrettet. Det er hva [Floyd og Wooldridge \(1997\)](#) kaller ”*boundary-spanning sub-unit*”, d.v.s. en driftsenhet med kontakt mot organisasjonens omgivelser. Forskerne finner at mellomledere i denne type enheter har større grad av innflytelse på strategi både oppover og nedover i organisasjonen. En kommunal organisasjons produksjon er primært rettet mot eksterne brukere (elever, pasienter, husbyggere osv.). Biblioteksjefen har med andre ord mange lederkolleger i kommunen som også har utadrettet kontakt. En forklaring på dette kan være at kommunene ikke har *en* kjerneproduksjon, men mange.

Den kommunale organisasjonsstrukturen styrer de formelle relasjoner i organisasjonen. [Pappas og Wooldridge \(2007\)](#) fremhever at ledere ved å etablere kontakter i hele organisasjonen etablerer kanaler for uformell kommunikasjon og at de dermed øker sin nettverkssentralitet. Sosiale arenaer og uformell kontakt beskrives i intervjuene. Det legges vekt på manglende kontakt med toppledelsen. Blant annet trekker en biblioteksjef frem ønsket om uformelle møteplasser som lunsj, og en annen nevner at biblioteket ikke er lokalisert der ”det summer mest”, d.v.s. på rådhuset.

### 5.2.2 Informasjonsflyt

Av åpenbare grunner er en biblioteksjef i intern dialog med kommunens øvrige, overordnede administrasjon. Den interne dialogen innebærer rapportering, ledermøter, personalsaker, budsjettarbeid osv. og utgjør den formelle kommunikasjonen i kommunen.

Uformell kommunikasjon i organisasjonen trenger ikke å følge organisasjonens formelle kanaler. Den uformelle dialogen trenger ikke bare å gå internt, men kan også formidle informasjon fra omgivelsene ([Floyd og Wooldridge, 1997](#)). Formell og uformell kommunikasjon i organisasjonen bidrar til strategisk utvikling, der særlig omfanget av mellomledernes nettverk, gjennom høy grad av nettverkssentralitet, er viktig ([Pappas og Wooldridge, 2007](#)).

I tillegg skjer dialog i det offentlige rom ved at biblioteksjefene markedsfører bibliotekets tjenester og skaffer presseomtale av arrangementer. Den primære målgruppe for denne

informasjonsvirksomheten er allmenheten, men biblioteksjefene forteller også at kommunens toppledelse og politikere indirekte er målgruppe.

I intervjuene ble kommunikasjon oppover i organisasjonen og horisontalt beskrevet. Særlig var kontakt med toppledelsen og politikere særlig vektlagt, og biblioteket ble beskrevet som å være usynlig.

Flyten av informasjon fungerer ikke alltid for biblioteksjefene, og de forteller om at utfordringer knyttet til å fange opp informasjon om strategiske prosesser i kommunene som har relevans for biblioteket. De forteller også om utfordringer med å formidle informasjon opp til toppledelsen, der det er en mellomleder over biblioteksjefen.

### 5.2.3 Slakk og handlefrihet

I tillegg til organisasjonsstruktur og kommunikasjonskanaler påvirkes strategisk ledelse også av biblioteksjefens handlingsrom. Særlig påvirker institusjonelle strukturer og slakk i ressurser mulighet for operative ledere mulighet til å eksperimentere ([Floyd og Wooldridge, 1992](#)). Grad av romslighet i institusjonelle strukturer som regelverk, instruksjoner og organiseringsform styrer handlingsrommet for ledere, og kan ses på som formelt slakk. Slakk i ressurser innebærer økonomiske eller personalressurser til overs i forhold til et gitt produksjonsnivå ([Ren og Guo, 2011](#)). Forfatterne henviser til Nohria og Gulati som sier at for mye eller for lite slakk i ressurser har negativ effekt på innovasjon.

Biblioteksjefene forteller om opplevelse av handlefrihet, men angir samtidig at friheten er knyttet til egen arbeidstid og til frie budsjettmidler, der frie budsjettmidler er midler som ikke bundet opp i faste utgifter som lønn og husleie. De forteller ikke om slakk knyttet til personalressurser, og peker på at de selv må trå til ved for eksempel sykefravær. De nevner ett unntak knyttet til manglende slakk i personalressurser: Når ansatte slutter, øker det strategiske handlingsrommet.

Intervjuene gir i noen tilfeller inntrykk av for lite slakk i tilknytning til personalressurser og dette vises tydeligst i små bibliotek.

I intervjuene gis det ikke inntrykk av for mye ressurser, men biblioteksjefene oppgir at de føler handlefrihet. Årsaken til opplevd handlefrihet kan være at de institusjonelle rammer som biblioteksjefen har, som rutiner, regelverk og instruksjoner, oppleves som romslige. Dette kan være en forklaring på at biblioteksjefene til tross for små ressurser opplever å ha handlefrihet.

Fragmentering og stor arbeidsmengde kan ha negative konsekvenser, og er diskutert i ledelseslitteratur tidligere. Konsekvenser er blant annet at man ikke ser det store bildet og dermed lider strategisk ledelse under dette, og kan beskrives som transaksjonsorientert fremfor orientert mot det strategiske ([Casey og James, 2005](#)). Innenfor rammene av denne utredningen kan transaksjonsorientert og orientert mot operativ drift å betrakte som synonyme begreper. Biblioteksjefenes fokus på operativ drift kan til dels forklares med fragmentering, mens stor arbeidsmengde ikke var et tema som ble fremhevet i intervjuene.

### 5.3 Krysspress og rollekonflikt

I denne utredningen har krysspress benyttet som et vagt begrep, som virker på lederrollen uten nødvendigvis å være press som utøves av noen bestemt rolle. Et eksempel er teknologisk utvikling som gir endringspress som en biblioteksjef må håndtere. Rollekonflikt er et snevrere begrep som angir uforenlige alternativer som må håndteres og som er representert ved en eller flere roller som virker på biblioteksjefrollen.

#### 5.3.1 Rolleforventninger

Sekundære lederroller er mindre knyttet til daglige operasjonelle oppgaver, og rollene er ofte ikke direkte definert eller åpenlyst forventet ([Floyd og Lane, 2000](#)). Forfatterne sier at er flere typer sekundære roller, men peker på at alle ledere deler et sett roller i organisasjonens strategiske prosesser.

Profesjonsforankring eller yrkesmessig subkulturer hos operativ- og mellomledelse kan stå i motsetning til toppledelsens perspektiver ([Floyd og Lane, 2000](#)). Dette avviket kan også skyldes at ledernivåene har forskjellige informasjonskanaler mot omgivelsene. Utvalget av intervjuobjekter bestod bare av biblioteksjefer, og uten data fra andre mellomledere og toppledere kan det ikke konkluderes på om for eksempel biblioteksjefenes subkultur påvirker strategiske roller. Et utsagn i intervjuene gir i hvert fall en indikasjon på kulturforskjeller: ”... *man når rett og slett ikke fram...*” med strategiske initiativer.

#### 5.3.2 Typer rollekonflikter

Når rollekonflikt skal drøftes, kan det være nyttig å dele begrepet i interrollekonflikt og intrarollekonflikt ([Floyd og Lane, 2000](#)). Interrollekonflikt skjer mellom flere ledere som ha forskjellige roller, mens intrarollekonflikt er en indre konflikt hos en enkelt leder knyttet til valg av rolle eller ved indre motsetninger i en enkelt rolle.

I intervjuene ble begge typer rollekonflikter beskrevet. Intrarollekonflikt viste seg tydeligst i motsetningen mellom operativ drift og strategiske oppgaver. Interrollekonflikt vises blant annet knyttet til endringsprosesser overfor ansatte.

### 5.3.3 Strategiske rollekonflikter i bibliotekene

Før strategiske rollekonflikter i bibliotekene diskuteres, er det nødvendig å analysere hvordan informasjon og kompetanse påvirker krysspress og rollekonflikt.

Strategiske prosesser kjennetegnes av informasjonsutveksling mellom ledernivåer jfr. figur 2 side 18. For å fylle strategiske lederroller kreves tilgang til informasjon fra omgivelsene samt utveksling internt i organisasjonen. Kommunale planprosesser (strategiprosesser) er ofte offentlige, og det kan være formelle krav til hvordan prosessen skal foregå. Biblioteksjefene forteller både om strategiprosesser de er informert om, og de forteller om strategiprosesser som de oppdager ved en tilfeldighet.

I tillegg kreves også kompetanse om kommunikasjonskanaler ([Pappas og Wooldridge, 2007](#)) og om rolleforventninger ([Floyd og Lane, 2000](#)). I intervjuene peker biblioteksjefene på utfordringer knyttet til både å vite når strategiprosesser går, å vite hvem i organisasjonen som skal kontaktes og forståelse for nytten av strategiske prosesser/planer.

Diskusjonen av strategiske rollekonflikter baserer seg i stor grad på inndelingen til [Floyd og Lane \(2000\)](#) i ti forskjellige strategiske roller (se figur 2). De tre delprosessene knyttet til strategisk fornyelse presenteres først og diskutere biblioteksjefenes relasjon til disse før biblioteksjefenes strategiske rollekonflikter beskrives.

I drøftingen er *competence* oversatt med *evner* siden kompetansebegrepet benyttes ellers i utredningen i tilknytning til kunnskap. Evner kan ses som eksisterende eller nye kapasiteter som kan endres eller utvikles for å etablere ny konkurranseposisjon eller forsterke eksisterende.

Delprosessene deles i tre faser: 1) Utvikle, eksperimentere og velge ny retning. 2) Endre drift og organisering. 3) Omdisponere ressurser og befeste endringen ved å tilpasse seg til valgt strategi.

#### *1) Identifisere og definere strategiske alternativer*

Proessen kaller forfatterne ”*The Competence Definition Subprocess*”. Å identifisere og velge ut hvilke evner som organisasjonen skal utvikle eller videreutvikle, er en prosess som

begynner nederst i organisasjonen på operativt nivå. Noen av de forsøk som gjøres der blir fremmet av mellomledere og valgt ut av toppledere.

I definisjonen av biblioteksjef som både operativ leder og mellomleder, betyr det at vedkommende både har strategiske roller knyttet til å identifisere og utvikle nye (mulige) evner og fremme disse for toppledelsen. Biblioteksjefer som ikke har toppledelsen som nærmeste overordnede, har derimot bare en strategiske rolle (utvikling eller eksperimentering).

### *2) Endring og raffinering av strategiske alternativer*

[Floyd og Lane \(2000\)](#) beskriver den strategiske endringsprosessen (*The Competence Modification Subprocess*) som en prosess der strategisk intensjon er bestemt, har nye strategi ikke funnet sin endelig form. Det innebærer at operative ledere kanskje må justere virksomheten sin. Mellomledere får to roller: Tilrettelegger for fleksibilitet for operative ledere og sammenstilling av relevant informasjon for toppledelsen. Øverste ledelse har i denne fasen ansvar for å justere organisasjon eller strategi på grunnlag av ny informasjon. Biblioteksjefer med roller både som mellomleder og operativ leder har i denne delprosessen tre strategiske roller, men bare en rolle hvis hun har mellomleder over seg.

### *3) Implementering av ny strategi*

I den strategiske endringsprosessen (*The Competence Deployment Subprocess*) forplikter toppledelse organisasjonen og disponerer ressurser til den nye strategien. Mellomledere får i denne fasen ansvar for å implementere strategien ved å få på plass ”*necessary structure, people, and systems*” ([Floyd og Lane, 2000, s. 161](#)). Operative ledere må tilpasse driften til den nye strategien.

Biblioteksjefer vil som operative ledere primært tilpasse driften til ny strategi ved å endre rutiner, og vil i tillegg som mellomleder være ansvarlige for organisasjonsmessige endringer. I praksis vil det variere fra kommune til kommune hvilken myndighet biblioteksjefene har til å endre organisasjonsstruktur, ansette personale osv.

### *Biblioteksjefenes rollekonflikter i strategiske fornyingsprosesser*

Basert på inndelingen i strategiske roller fra ([Floyd og Lane, 2000](#)) blir biblioteksjefenes roller i de tre prosessene naturlig nok overlappende. Som beskrevet tidligere er den primære lederrolle for biblioteksjefen operativ drift av biblioteket. I intervjuene beskrives det som å holde hjulene i gang, sikre bemannede vakter og annen praktisk drift av biblioteket. De

operative rollene *forsøk*, *justering* og *tilpasning* kan stå i motsetning til hverandre og gjenspeiler motsetninger mellom delprosessene, d.v.s. horisontale motsetninger. Sett fra en biblioteksjefs ståsted er rollene *forsøk* og *tilpasning* eksempler på intrarollekonflikter.

Fornyingsprosessene for mellomlederen har rollene *fremme*, *tilrettelegge*, *sammenstille* og *implementere*. Intervjuene viser særlig informasjonsrollene *fremme* og *sammenstille*, d.v.s. informasjon oppover, men det vises ikke tydelige rollekonflikter mellom dem.

Topplederrollene knyttet til valg av retning, gjenkjenne endringsbehov og forplikte organisasjon til ny strategisk retning er heller ikke tydelige i intervjuene. Funn fra [Floyd og Lane \(2000\)](#) peker på at mellomledere i større grad enn toppledere opplever strategisk rollekonflikt.

Når rollene analyseres vertikalt, d.v.s. mellom ledernivåene, vises rollekonflikter tydeligere i intervjuene. I intervjuene går vises primært interrollekonflikter (mellom to personer), fremfor intrarollekonflikter. Det er rimelig å anta at en biblioteksjef finner det lettere å avstemme indre motsetninger fremfor å bli enige med en annen person.

Intervjuene hadde et generelt utgangspunkt, og biblioteksjefene ble ikke spurt direkte om rollekonflikter i forbindelse med strategisk fornyelse. Det var derfor ikke mange direkte utsagn knyttet til temaet. Konklusjonene er derfor i stor grad avledet, men intervjuet problematiserte rollekonfliktene spesielt i forhold til avveiningen mellom driftsansvaret og utviklingsansvaret.

## **5.4 Hovedfunn og konklusjoner**

Dette kapitlet har drøftet funn fra undersøkelsen. Resultatene er drøftet ut fra ytre omgivelser, organisasjonen og informasjon. I analysen har forhold knyttet til eksterne omgivelser både på makronivå og interessentnivå blitt diskutert. Videre har organisasjonsstrukturer rundt biblioteksjefrollen og egenskaper ved rollen blitt drøftet. Særlig har følgende forhold knyttet til rollen blitt drøftet: Informasjon, kommunikasjon, forventninger og kompetanse, og forskjellige typer rollekonflikter.

### **5.4.1 Årsaker som påvirker strategisk ledelse**

Tidligere forskning fra bl.a. [Pors og Johannsen \(2003\)](#) peker på at biblioteksjefen må håndtere motstridende, konkurrerende og uklare krefter som virker på lederrollen. Dette sammenfaller med funnene i denne undersøkelsen der virkning på lederrollen skaper krysspress eller rollekonflikt.



Årsakene til krysspress eller rollekonflikt som påvirker strategisk ledelse for biblioteksjefrollen er knyttet til kommunens eksterne omgivelser, kommunens organisasjon og informasjon.

Omgivelsene påvirker biblioteksjefrollen i størst grad ut fra teknologisk utvikling og endringer i lovverk. Videre var det i PESTEL-analysen tydelig at politiske endringer også ble betraktet som en påvirkningsfaktor. Miljø, i tradisjonell forstand, ble ikke omtalt som en påvirkningsfaktor.

Interessenters påvirkning og årsak til rollekonflikt for biblioteksjefen ble analysert. Analysen ble gjort ut fra interessentenes grad av ”makt”, ”legitimitet” og ”påtrykkende”. Eksterne interessenters press på biblioteksjefrollen beskrives lite i intervjuene, men de peker på potensielt negativt press. I tillegg pekes det på for *lite* press. Dette gjenspeiles i vurderingene knyttet til interessentgruppen eiere/toppleidelse, som også beskrives om lite påtrykkende. Ansatte som interessenter beskrives som en konserverende faktor som innebærer endringsmotstand for biblioteksjefen, men endringsmotstand beskrives også som en indre konflikt i lederrollen.

Organisering av kommunene er analysert ut fra formell struktur og informasjons- og kommunikasjonskanaler. Den formelle organisasjonsstrukturen i kommunene styrer også formelle kommunikasjonskanaler, og dette påvirker biblioteksjefrollens mulighet både til å holde seg informert og muligheter til å påvirke. Plassering i organisasjonsstrukturen avgjør om biblioteksjefen i større grad må kommunisere via andre, for eksempel en mellomleder. Biblioteksjefens overordnede mellomledere fungerer både som filter og som alliansepartner. Uformell kommunikasjon skjer også via utenforliggende kommunikasjonskanaler som lokalavisa, der en sekundær målsetting er å profilere biblioteket overfor eiere og toppleidelse. Etablering av uformelle kanaler ved nettverksbygging internt i kommunen og eksternt er det virkemiddel for både å få informasjon og påvirke. Biblioteksjefen forteller om manglende uformell kontakt, noe som tyder på manglende nettverk og lav grad av nettverkssentralitet. Biblioteksjefens strategiske innflytelse kan også begrenses av kulturelle faktorer, ved at kommunikasjon oppover i organisasjonen skjer ut fra faglige subkulturer og dermed virker mindre relevant eller for snevert for toppleidelsen.

Biblioteksjefens manglende kunnskap om forventninger til strategisk ledelse kan gi intrarollekonflikter der biblioteksjefen prioriterer operative roller fremfor strategiske.

Strategiske rollekonflikter vertikalt mellom ledernivåer kan oppstå mellom biblioteksjefens forsøk/eksperimentering og promotering av strategiske initiativer overfor mellomleder/toppledelse. Biblioteksjefenes utsagn peker i større grad på konflikt mellom primære og sekundære lederroller enn mellom ulike strategiske roller.

Rammevilkår knyttet til ressurser og organisasjonsstrukturer påvirker mulighet til strategisk ledelse, og tilstrekkelig slakk kan deles i frie økonomiske midler, personalressurser og institusjonelle rammer/instruksjoner.

For biblioteksjefene oppfattes frie økonomiske midler som viktigste faktor for handlefrihet. Disse midlene er frie i den forstand at de ikke er helt låst til faste kostnader. Ansattressurser er i større grad låst og begrenses spesielt på grunn av endringsmotstand, men personalendringer åpner for strategiske grep.

Institusjonelle rammer/instruksjoner i kommunene binder opp lederrollen som følge av driftsansvar, og biblioteksjefene må selv delta i operativ drift særlig for å dekke opp for eksempel ved sykdom. Mange forskjellige arbeidsoppgaver og fragmentering av arbeidsdagen kan i større grad bli orientert mot operative oppgaver fremfor mot strategisk ledelse. Biblioteksjefens deltakelse i løpende drift er en egenskap ved biblioteksjefrollen som beskrives positivt i intervjuene, men som nødvendigvis spiser av tid til andre lederroller inkludert strategiske roller.

Biblioteksjefene opplever, til tross for begrensningene over, like vel handlefrihet. Dette kan blant annet forklares ut fra slakk i institusjonelle rammer/instruksjoner.

#### **5.4.2 Konsekvenser for strategisk ledelse i bibliotek**

Det er forskjellige konsekvenser for strategisk ledelse i bibliotek som direkte eller indirekte har årsak i krysspress eller rollekonflikt. Biblioteksjefene er tydeligst på at ressurser i form av personalressurser er største begrensning. I dette ligger flere faktorer for eksempel antall ansatte og endringsmotstand. Opplevelse av handlefrihet kan veie opp for begrensningene over, men i intervjuene ligger handlefrihet primært knyttet til frie økonomiske ressurser og til egen arbeidstid. Beskrevet i termer av eksperimentering og operativ drift, innebærer dette at mulighet for forsøk og utvikling er begrenset av de krav til drift av biblioteket finnes, og at dette begrenser bl.a. strategiske initiativer.

Kompetanse og kunnskap om rolleforventninger inkludert om formål med strategi og strategiske prosesser, påvirker strategisk ledelse negativt ved at operativ drift av biblioteket prioriteres. Dette inkluderer deltakelse i kommunale strategiske prosesser.

Selv om faktorer som kompetanse og kunnskap nevnes over, er andre faktorer som informasjon og kommunikasjon også hindre for biblioteksjefens mulighet for strategisk ledelse. Selv ved bevissthet om strategiske oppgaver i biblioteksjefrollen, er tilgang til informasjon om strategiske prosesser i kommunen og strategisk innflytelse knyttet til egne initiativer en utfordring. Kunnskap om prosesser, tilgang til informasjonskanaler, nettverkssentralitet og informasjonsfiltre begrenser mulighet til å påvirke kommunal strategi. Biblioteksjefens posisjon i organisasjonen og uformelt nettverk internt og eksternt inngår også som en del denne forklaringen.

For å kompensere for manglende intern strategisk innflytelse, benytter biblioteksjefene alternative kommunikasjonskanaler. De består i å synliggjøre bibliotekets virksomhet i mediene for å styrke omdømmet overfor eiere og toppledelse.

Selv om følelser i tilknytning til krysspress eller rollekonflikt ikke er vektlagt i intervjuene og i analysen, er det åpenbart at negative erfaringer i tilknytning til strategiske prosesser kan redusere motivasjon for eksempel for å initiere nye strategiske initiativer.

#### **5.4.3 Har biblioteksjefen overordnet strategisk ansvar for bibliotekområdet?**

Som det tidligere er henvist til, kjennetegnes sekundære lederroller av at forventninger ofte ikke eksplisitt er definert og uttrykt. Hvis biblioteksjefens strategiske roller, i en tenkt situasjon som operativ leder, er *forsøk* og *tilpasning*, er det derfor rimelig å anta at tilpasningsrollen velges fremfor forsøksrollen.

Det samme resonnementet gjør det rimelig å anta at deltakelse i strategiske prosesser som initieres ovenfra fremfor selv å initiere egne prosesser.

Bruk av mellomlederbegrepet er i utredningen gjort både ut fra norsk kontekst og fra faglitteraturen. Innenfor den norske konteksten benyttes mellomleder i en bredere forstand som inkluderer operative lederroller, fremfor teoretisk behandling av begrepet som i større grad prøver å skille operativ ledelse og mellomledelse. Uklare skiller av ledernivåer er en utfordring for teoretisk behandling av blant annet lederroller, og denne undersøkelsen har også vist utfordringene ved uklare skiller i lederhverdagen.

Innledningsvis ble biblioteksjefens overordnede ansvar for bibliotekområdet i kommunen forutsatt. Biblioteksjefens strategisk ansvar for bibliotek er, ut fra [Floyd og Lane \(2000\)](#) sin modell (figur 2 side 18) for lederroller, primært *forsøk* og *fremme*, siden det å *ratifisere* en ny strategisk intensjon er en topplederrolle som biblioteksjefen ikke har myndighet til å styre. Denne begrensningen nyanseres av det handlingsrom som biblioteksjefene forteller om. De

opplever å ha handlingsrom, men det er begrenset til frie økonomiske midler og andre sider ved styringsretten for eksempel kan benyttes ved endringer i personalsituasjonen.

## 5.5 Sterke og svake sider

### 5.5.1 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen gikk innledningsvis bredt ut, og intervjuguiden var derfor generelt formulert. I løpet av prosessen ble det tydelig at fokusering på krysspress og rollekonflikt ville gi mer interessant kunnskap om strategisk ledelse i bibliotek, og problemstillingen ble derfor avgrenset, ny litteratur ble søkt opp og ytterligere analyse av datamaterialet gjort.

Avgrensningen av utredningen skjedde etter at intervjuene var gjennomført. Avgrensningen flyttet ikke fokus vekk fra datamaterialet, men det er rimelig å anta at en mer spisset intervjuguide kunne ha fått frem flere nyanser. På den annen side ble strategisk ledelse i intervjuene ikke beskrevet spesielt detaljert, og en spisset intervjuguide kunne resultert i mindre konkret informasjon og dermed mindre grunnlag for analyse.

### 5.5.2 Min rolle i forhold til informanter og problemområdet

Jeg jobber med bibliotekutvikling ved Nordland fylkesbibliotek, og har i egenskap av den rollen kontakt med bibliotekene i tilknytning blant annet teknologisk utvikling, nye tjenester og planarbeid.

Relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt inkludert deres faglige roller påvirket intervjuene, og kan ha resultert i at informantene unnlot å nevnte noen typer informasjon. Det er rimelig å anta at informantene unnlot å være negative mot meg eller mot fylkesbiblioteket. Utredningen prøvde begrense dette problemet ved å holde min arbeidsgivers rolle og oppgaver utenfor intervjuene. På den annen side har tidligere kontakt og kjennskap mellom informantene og meg sannsynligvis positivt for mengden informasjon som kom frem i intervjuene.

Innsamling, analyse og tolkning av intervjuene gjøres ikke en nøytral kontekst, og er påvirket situasjonen og sammenhengen som dette gjøres i ([Jacobsen, 2005](#)). Spesielt påvirkes dette av min fag- og kulturforståelse i spenningsfeltet mellom organisasjonsteori, strategifag og bibliotekområdet. Tidligere litteratur peker på at primære lederroller og –oppgaver prioriteres fremfor sekundære lederrolle/-oppgaver, blant annet fordi sistnevnte bl.a. i mindre grad er eksplisitt forventet ([Floyd og Lane, 2000](#)). Mitt fokus på strategi kan ytterligere ha forsterket motsetningene mellom operative lederroller/–oppgaver og strategiske lederroller/-oppgaver.

Videre ligger utredningens utgangspunkt forankret i strategi og organisasjonsfagene, men det er andre utgangspunkt som kunne vært brukt. Disse er bl.a. syn på organisasjon ut fra begrenset rasjonalitet eller politisk syn på organisasjon ([Floyd og Lane, 2000](#)). Et annen vinkling hvordan psykologiske faktorer som for eksempel emosjoner påvirker ledelse ([Knudsen, 2014](#)). Denne undersøkelsen peker på emosjoner som beskrives i intervjuene. Det er rimelig å anta at for eksempel psykologiske forklaringer og modeller bedre kan særlig kan belyse emosjoners betydning for strategisk ledelse.

### 5.5.3 Metodiske begrensninger

Intervjuene ble gitt som en dialog uten eksakt lik ordlegging av spørsmålene fra intervju til intervju, og dette kan ha påvirket hvordan intervjuobjektene ordla seg. Undersøkelsen tok utgangspunkt i strategi, men prøvde å samle inn data uavhengig av begrepsforståelse knyttet til fagterminologi. Dette ble gjort ut fra avveiningen mellom å lukke intervjuet og dermed få lite data hvis fremmed terminologi benyttes og å benytte bred, upresis terminologi og få mye data som må tolkes. Det siste ble valgt. En konsekvens av dette valget kan være at mer presis eller detaljert informasjon ikke kom frem i intervjuene.

Informasjon som fremkom i intervjuene ble påvirket av flere forhold. Intervjusituasjonen er uvant både for intervjuobjekt og intervjuer, og situasjonen sammen med måten intervjuguiden ble fulgt og formulert av intervjueren, vil påvirke utsagnene fra informantene. Forskjellig begrepsforståelse gjorde at intervjuene ble lagt opp slik at minst mulige ledelsesterminologi ble brukt, men ikke desto mindre kan ulik bruk av terminologi ha påvirket intervjusituasjonen og analysen. Felles fagforståelse medførte at informasjon var underforstått i intervjuet, og det er rimelig å anta at selv med grundig analyse er informasjon som har gått tapt. På den annen side kompenserer min kontakt og kunnskap om bibliotekområdet til en viss grad for denne svakheten.

Intervjueffekten og relasjon til intervjuobjektene har sannsynligvis påvirket datainnsamling både positivt og negativt. Ved at intervjuene ble tatt opp, virket opptakststyret (en iPad) litt forstyrrende for noen av informantene. Virkningen av min relasjon til informantene hadde sannsynligvis både positiv effekt på intervjuet, er god kontakt med intervjuobjektene fra tidligere, felles forståelse av fagområdet m.m. gjorde at mer informasjon kom frem. Mens det er sannsynlig at denne relasjonen også kan ha hatt negativ effekt ved at informasjon kan ha blitt holdt tilbake. Informasjonen kan ha blitt vinklet annerledes hvis en ukjent hadde foretatt intervjuet.

Informasjonen som ble analysert er gjort ut fra en kontekst knyttet til mine arbeidsoppgaver og erfaringer. Dette påvirker naturligvis analysen, og dette kunne vært redusert hvis andre hadde vært involvert i analysen.

I intervjuene benytter biblioteksjefene selv ledelsestermer i liten grad. Dette står i motsetning til resultatene til [Pors og Johannsen \(2003\)](#) som beskriver fra deres skriftlige kvantitative kartlegging ”*the use of management terms is comprehensive...*”. Deler av dette avviket kan forklares av måten data er samlet inn på: Intervjuene i denne undersøkelsen skjedde muntlig i en uformell atmosfære og dette inkluderte liten bruk av ledelsestermer i intervjuguiden, mens [Pors og Johannsen \(2003\)](#) datagrunnlag var fra en kvantitativ undersøkelse med 250 variabler vil nødvendigvis måtte ha termer som sporer intervjuobjektene egen termbruk. En ytterligere årsak er sannsynligvis forskjeller mellom typer bibliotek i de to undersøkelsene. Generelt er bibliotekene i Nordland og i denne undersøkelsen små sammenlignet med danske forhold.

#### 5.5.4 Utvalg

På grunn av rammene for utredningen var det nødvendig å gjøre kompromisser på grunn av tilgjengelig tid og kostnader ved datainnsamling. Av hensyn til dette ble intervjuobjektene hentet fra en avgrenset del av Nordland, og for å kompensere for avgrensningen ble det lagt vekt på å sikre bredde i utvalget. Ved utvalg av intervjuobjekter var stillingsstørrelse et kriterium. I praksis var det mindre relevant siden det sannsynligvis er en sammenheng mellom stillingsstørrelse og kommunens størrelse.

Utvalget bestod av seks biblioteksjefer. I en undersøkelse av denne typen er informasjonsmetning et kriterium for utvalgsstørrelse. Det var innenfor noen temaer gjentatte utsagn som indikerer informasjonsmetning, men sannsynligvis kunne mer kunnskap om problemstillingen kommet frem hvis utvalgets størrelse hadde vært større.

I denne utredningen er det brukt formuleringer som antyder omfang og sannsynlighet. Disse er utelukkende basert på inntrykk fra datainnsamling og ut fra kvalitativ metode, og er derfor være misvisende hvis de tolkes som generaliseringer.

#### 5.5.5 Hvordan påvirkes strategisk ledelse i bibliotek av krysspress og rollekonflikt?

Innledningsvis ble utredningens problemstilling formulert som hvordan strategisk ledelse i bibliotek påvirkes av krysspress. For å belyse dette ble to forskningsspørsmål undersøkt:

- Hvilke årsaker finnes til krysspress og rollekonflikt?
- Hvilke virkninger har årsakene på strategisk ledelse?

Utredningen har benyttet definisjoner av krysspress og rollekonflikt slik at rollekonflikt er et ”delsett” av krysspress, og fokus har vært på at ”noe må håndteres”. De to spørsmålene ligger begge innenfor strategisk ledelse og har henholdsvis årsak og virkning som tema.

Utredningen har ikke som ambisjon å si noe om omfang, men har derimot vært rettet inn mot å beskrive. Særlig har årsaker til krysspress og rollekonflikt vært tydelige å identifisere.

Virkning for strategisk ledelse i bibliotek, og hvorfor strategisk ledelse er slik den er i bibliotekene, skyldes naturligvis svært mange forhold. Denne utredningen peker på at det er sammenhenger, men at det også kan være andre årsaker enn krysspress og rollekonflikt.

## **5.6 Implikasjoner**

Denne utredningen setter fokus på langsiktig ledelse i bibliotek, d.v.s. at ledelsesansvar også omfatter langsiktig ledelse basert på strategiens grunntanke om planlegging og målorientering.

Strategisk ledelse og strategiske prosesser omtales gjerne som planer og planarbeid i offentlig sektor. Forståelse for biblioteksjefens roller i tilknytning til disse prosessene er viktig blant annet fordi det plasserer biblioteket inn som en del av kommunene og viser bibliotekets bidrag til kommunens overordnede mål.

Dette peker også på at det er viktig å fokusere på strategi og strategiprosesser som redskap for å kommunisere internt i organisasjonen og med omgivelsene.

I undersøkelsen fortelles det om avstand og manglende kontakt med resten av organisasjonen. Strategisk innflytelse har sammenheng med hvor gode formelle og uformelle kommunikasjonskanaler / nettverk man har som leder. Økt fokus på lederes relasjonsbygging blant annet for å kompensere for at man kommuniserer innenfor ”biblioteksubkulturen”, og øke biblioteksjefens strategiske innflytelse og bidra til strategisk utvikling.

## **5.7 Videre forskning**

Intervjuobjektene forteller om opplevelse av handlefrihet og dette har blitt diskutert innenfor rammene av denne utredningen. Videre undersøkelser av hva handlefriheten består i, hvorfor den oppleves og hvordan den benyttes vil kunne bidra til å styrke strategisk ledelse i bibliotek.

Utredningen peker på viktigheten av informasjon og kommunikasjon internt og eksternt i forbindelse med strategiske prosesser. Lederens formelle og uformelle relasjoner internt og eksternt har betydning for strategisk innflytelse, og det er ønskelig med mer kunnskap om bl.a. biblioteksjefers nettverkssentralitet. Bibliotekets plassering i den kommunale

organisasjonen nevnes innledningsvis, og nærmere undersøkelse av hvordan ledelse bibliotek påvirkes av plassering er interessant å undersøke.

I undersøkelsen var det forskjell mellom små og store bibliotek knyttet til lederutfordringer. I større bibliotek var implementering av endringsprosesser vanskelig på grunn av endringsmotstand, mens små bibliotek pekte på andre typer hindringer som i større grad var ressursrelatert. Undersøkelsen gir ikke svar på terskel for når endringsmotstand blir en vesentlig faktor. Dette er interessant å undersøke sammen med om det kan være andre faktorer enn antall ansatte som virker inn på biblioteksjefens implementering av strategi.



## Litteraturliste

- Agle, Bradley R., Mitchell, Ronald K., & Sonnenfeld, Jeffrey A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525. doi: 10.2307/256973
- Berg, Morten Emil. (2000). *Ledelse: verktøy og virkemidler*. [Oslo]: Universitetsforlaget.
- Carney, M. (2004). Middle manager involvement in strategy development in not-for profit organizations: the director of nursing perspective – how organizational structure impacts on the role. *Journal of Nursing Management*, 12(1), 13-21. doi: 10.1111/j.1365-2834.2004.00388.x
- Casey, Judi C., & James, Jacquely Boone. (2005). Business or Busyness: Strategies for Managing Workload. *Executive Briefing Series*.  
[http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/workload\\_ebs.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/workload_ebs.pdf)
- Coulter, Mary. (2010). *Strategic management in action*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Endringslov. (2013). Vedtak til lov om endringer av lov om folkebibliotek. Hentet 7.10.2013, fra <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Beslutninger/Lovvedtak/2012-2013/vedtak-201213-127/>
- Floyd, Steven W., & Lane, Peter J. (2000). Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal. *The Academy of Management review*, 25(1), 154.
- Floyd, Steven W., & Wooldridge, Bill. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 13(SPECIAL ISSUE), 153.
- Floyd, Steven W., & Wooldridge, Bill. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3).
- Folkebibliotekloven. (1985). Lov om folkebibliotek. Hentet 2013-10-01, fra <http://www.lovdatabasen.no/all/hl-19851220-108.html>
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Knudsen, Knud. (2014). Uforanderlige? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2014(2), 40-52. <http://www.magma.no/uforanderlige>
- Kulturdepartementet. (2013). Starter satsingen på folkebibliotekene. *Pressemelding*. Hentet 2014-02-23, 2014, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/pressepenter/pressemeldinger/2013/starter-satsingen-pa-folkebibliotekene.html?id=745195>
- Ljødal, Hilde. (2005). ABM-skrift #18 : Folkebiblioteket som offentlig møteplass i en digital tid. *ABM-skrift*(18).
- Nordby, Halvor. (2012). *Ethiske dilemmaer i helse- og omsorgsarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Pappas, James M., & Wooldridge, Bill. (2007). Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 323-341. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00681.x
- Plan- og bygningsloven. (2008). Lov om planlegging og byggesaksbehandling. Hentet 2014-05-31, fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>
- Pors, Niels Ole, & Johannsen, Carl Gustav. (2003). Library directors under cross-pressure between new public management and value-based management. *Library Management*, 24(1), 51-60. doi: 10.1108/01435120310454511
- Ren, Charlotte R., & Guo, Chao. (2011). Middle Managers' Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects. *Journal of Management*, 37(6), 1586-1610. doi: 10.1177/0149206310397769
- Roos, Göran, von Krogh, Georg, & Roos, Johan. (2010). *Strategi - en innføring*: Fagbokforlaget.
- Sandborg, Nina. (2007). Begrepene arbeidsforhold og arbeidsgivers styringsrett. *Lektorbladet*, 2007(3), 30. [http://www.norsklektorlag.no/getfile.php/Filer/Lektorbladet%28filmappe%29/lektorbladet\\_0307.pdf](http://www.norsklektorlag.no/getfile.php/Filer/Lektorbladet%28filmappe%29/lektorbladet_0307.pdf)
- Wooldridge, Bill, Schmid, Torsten, & Floyd, Steven W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. doi: 10.1177/0149206308324326

# Appendiks

## Intervjuguide

### Innledende informasjon

- Om meg/studium
- En kort orientering om undersøkelsens målsetting
  - *Hva kjennetegner en mellomlederfunksjon som biblioteksjef?*
  - *Drives det strategisk lederskap i bibliotek eller er lederrollen låst til operativ ledelse?*
  - *Hvordan oppleves ledelse i bibliotek av samfunnsutvikling og teknologisk utvikling?*
- Opplegg for lydopptak og bruk av materialet i ettertid
  - Skrives av, opptak slettes og avskriften systematiseres og analyseres
- Anonymisering, jeg ber om tillatelse hvis noe annet er aktuelt
- Du kan avbryte når som helst
- Varighet av intervju er maksimalt 1,5 timer – OK?

### Q.1 Informantens bakgrunn

- Kan du kort fortelle om din bakgrunn?
  - Fakta om bakgrunnen til informanten: Alder, utdanning/etterutdanning og tidligere karriere.
  - Bakgrunn for å velge jobb som biblioteksjef.
- Q.1.1 Kan du fortelle meg om en typisk arbeidsdag?

### Q.2 Om biblioteket

- Fortell om biblioteket:
  - avdelinger, brukere, økonomi
- Fortell om kommunen (geografi, økonomi, organisering).
  - Spesielle utfordringer eller kjennetegn ved kommunen?
  - Beskriv hvordan du opplever de største utfordringene for biblioteket. (eller ved å *biblioteksjefrollen*)

### Q.3 Forholdet til moderorganisasjon

- Bibliotekets plassering i kommunens organisasjon.

- Hvilke tanker gjør du deg rundt bibliotekets forhold til resten av kommunen?
  - Forhold til overordnet, grad av handlefrihet, ressurser, interessekonflikter, kommunale strategier.

#### **Q.4 Bibliotekets interesser (påvirker/påvirkes av biblioteket)**

- Hvilke interesser har biblioteket?
  - Brukergrupper? Politikere?
- Kan du beskrive hva interessene består av?
- Hvordan håndterer du interessentene/interessene? (hvordan møte behovene/interessene) (Kontaktmøter? Konflikter? Allianser?)

#### **Q. 5 Synliggjøring: Profilering og markedsføring**

- Fortell om profilering av biblioteket?
- Fortell om markedsføring.
  - Målgrupper? Motivasjon for markedsføringstiltak? Fungerer det?

#### **Q.6 Planlegging**

- Kan du si noe om planlegging (biblioteket/kommunen)
  - Fortell om planleggings/strategi-prosesser
  - fremtidige aktiviteter, målsettinger? Smått og stort. Langt frem?
  - (nivåer av planlegging, tidshorisont, formål,)
- Gode erfaringer: Har du (gode) erfaringer med noe som fungerte (for å frem, lykkes, var effektivt).

#### **Q.7 Enkel analyse av styrker, svakheter, muligheter og trusler**

- Hvilke sterke sider har biblioteket slik det er i dag?
  - (Tanker rundt utnyttelse av disse?)
- Hvilke svake sider har biblioteket slik det er i dag?
  - (Veie opp for eller redusere disse?)
- Hvilke fremtidige muligheter ser du for deg for biblioteket?
- Hvilke fremtidige trusler ser du for biblioteket?
- Tidshorisont for fremtidige muligheter/trusler?

#### **Q.8 Prioritering**

- Beskriv hvordan du prioriterer?
  - (Hva er viktig/uviktig når du som biblioteksjef?)
  - Verdier?

### **Q.9 Implementering**

- Planlegging er en ting, gjennomføring noe annet: Kan du si noe om hvordan du går frem for å gjennomføre plan?
  - Problemer, Personal, endringsmotstand

### **Q.10 Avslutning**

- Er det andre ting du vil legge til om temaene?
- Har du kommentarer til intervjuet?
- Oppfølgingsspørsmål:
  - Er det greit jeg ringer hvis det er ting jeg lurer på / har glemt å ta opp?