

**Sølvi Løchen**

# **GRUNNSTEIN I KUNNSKAPSFORMIDLINGEN ELLER UTGÅTT PÅ DATO?**

**Universitetsbibliotekets posisjon og rolle etter  
Kvalitetsreformen i et strategisk perspektiv**

**Avhandling for graden**

**Master of Public Administration (MPA)**

**2009**

**Copenhagen Business School**

**Høgskolen i Nord - Trøndelag**



## Forord

Kvalitetsreformen og organisasjonsutvikling er temaer jeg har interessert meg for i arbeidet som hovedbibliotekar og kvalitetskoordinator ved Universitetsbiblioteket NTNU.

Utgangspunktet for avhandlingen var en undring over Universitetsbibliotekets fremtid i en sektor med ustabile omgivelser og med overgangen til digitale bibliotekressurser.

Jeg vil takke Universitetsbiblioteket NTNU for å støtte meg i gjennomføringen av avhandlingen, som jeg håper kan være til nytte. Jeg takker også tidligere bibliotekdirektør Ingar Lomheim for å ha leste gjennom og kommentert avhandlingen, dessuten alle som deltok i spørreundersøkelsene.

Dessuten vil jeg takke lærerkollegiet ved HiNT, HiST og CBS som har gitt inspirerende forelesninger og svar på mine tanker og spørsmål, og spesielt Harald Ness som har vært min 'kritiske venn' og veileder for avhandlingen.

En spesiell takk sender jeg til mannen min, Johan, som har tatt hensyn og gitt meg gode råd på veien. Siste men ikke minst takker jeg også min datter Siv for oppmuntring og for hjelp til skrivingen.

Trondheim 2.april 2009

Sølvi Løchen

## **Abstract**

Strategic planning is essential for the academic libraries faced with change. Both the changing environment and how the University is going to change over the next few years must be analysed.

The role that academic libraries will play in the future is far from clear. This thesis discusses the position and role of the NTNU Library in rapidly changing environments. The Library has served as the centre for scholarly research and studying. Scholars in the humanities need to access physical libraries for books and journals, but this is not true in the sciences or engineering fields. Open access journals and self-archiving by scholars of their research outputs will continue to change the role of the NTNU Library. The design of the physical library in an age of electronic communications must support the new teaching methods.

Library staff should play a more important role in the direct delivery of teaching in relation to information literacy. Academic integration can act as suitable vehicle for the library to participate in the educational process. The design of the physical library in an age of electronic communication makes the future of the Library uncertain. New tasks to fill the gap when paper books and journals no longer are used are not difficult to find.

Implementation is the carrying out of a basic policy decision. The Norwegian Quality Reform in higher education has introduced innovations and change of directions. Formulation and implementation processes on the University level are evolutionary and continuous. The staff on all levels at the University should be involved in deciding upon specific goals and how to implement them. We need active engagement of campus faculty and administrators about library plans and services. The NTNU Library has not played the role in the implementation of The Quality Reform in higher education as it could, and its full potential has not been consulted. To increase the outcomes from the public policy decision, the Library must be more successfully integrated educational process in the faculty and institute. Thus the impact of the policy on those affected (students) could be more successful.

Various theories are used to discuss these matters. A questionnaire was sent to all employees at the Library. Interviews and textual analysis of official documents gave additional information to the subject. In conclusion, it appears that The NTNU Library is not out of date, and that it has a potential to serve education and research more effectively. This can be achieved through the closer cooperation between the Library and the institutes at the University, and by integrating the library in the University strategic planning processes. The Library must also form alliances and make organisation changes.

## Innholdsfortegnelse:

Forord.....	3
Abstract .....	4
<b>1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>7</b>
1.1 Kvalitetsreformen i høyere utdanning .....	7
1.2 Kvalitetsreformen og bibliotekene .....	9
1.3 Evalueringen av Kvalitetsreformen og Universitetsbibliotekets strategiske rolle.....	11
1.4 Bibliotekstrategi.....	16
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	17
1.6 Avhandlingens oppbygging.....	17
<b>2 TEORI .....</b>	<b>18</b>
2.1 Forskningsspørsmål 1.....	18
Hvilken strategisk posisjon og rolle har Universitetsbiblioteket? .....	18
2.2 Forskningsspørsmål 2.....	23
Hvordan kan Universitetsbiblioteket øke sin endringsevne?.....	23
2.3 Forskningsspørsmål 3.....	30
Hvilke endringsstrategier kan styrke Universitetsbibliotekets posisjon og rolle? .....	30
<b>3 METODE .....</b>	<b>36</b>
3.1 Metodologiske overveielser og metodevalg.....	36
3.2 Dilemmaer ved forskning i egen organisasjon.....	37
3.3 Undersøkellesdesign og valg av metoder .....	39
3.4 Validitet og reliabilitet.....	47
3.5 Tilrettelegging av undersøkelsen .....	49
<b>4 STATUS FOR UNIVERSITETS- OG HØYSKOLEBIBLIOTEKENE .....</b>	<b>50</b>
4.2 Status for Universitetsbiblioteket i Trondheim .....	54
<b>5 UNDERSØKELSER OG RESULTATER .....</b>	<b>61</b>
5.1 Spørreskjemaundersøkelsen .....	61
5.1.2 Universitetsbibliotekets posisjon og rolle .....	63
5.1.3 Universitetsbibliotekets endringsevne.....	77
5.2 Intervjuundersøkelsen.....	87
5.2.1 Resultater .....	87
5.3 Dokumentanalysen .....	96

<b>6</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>98</b>
6.1	Forsknings spørsmål 1: Hvilken strategiske posisjon og rolle har Universitetsbiblioteket? .....	99
6.1.1	Bakgrunn for spørsmålet .....	99
6.1.2	Funn .....	100
6.1.3	Analyse .....	101
6.2	Forsknings spørsmål 2: Hvordan kan Universitetsbiblioteket øke sin endringsevne? .....	109
6.2.1	Bakgrunn for spørsmålet .....	109
6.2.2	Funn .....	110
6.2.3	Analyse .....	111
6.3	Forsknings spørsmål 3: Hvilke endringsstrategier kan styrke Universitetsbibliotekets posisjon og rolle? .....	121
6.3.1	Bakgrunn for spørsmålet .....	121
6.3.2	Funn .....	121
6.3.3	Analyse .....	121
<b>6</b>	<b>SAMMENFATNING OG KONKLUSJON .....</b>	<b>127</b>
<b>8</b>	<b>ANBEFALINGER .....</b>	<b>128</b>
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>129</b>
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>133</b>

# 1. Innledning og problemstilling

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU) har som sin visjon er å bli internasjonalt fremragende i 2020 (NTNU, strategier. URL). For å nå sine mål må universitetet forholde seg til de mange utfordringene som møter høyere utdanningsinstitusjoner. Blant utfordringene som ble tatt opp i Statusrapport for Kvalitetsreformen i høyere utdanning er behovet for forbedringer av undervisning, forskning, kvalitetssikring og styring, ledelse og organisering (St.meld.nr.7(2007-2008)).

Myndighetene har gitt institusjonene i høyere utdanning større autonomi slik at utdanningsinstitusjonene bedre kan møte utfordringene. Dette innebærer blant annet større bevilgninger, større grad av autonomi i den finansielle styringen og mer valgfrihet i å organisere virksomheten. Institusjonene har fått økte fullmakter for å velge løsninger når de skal skape best mulig kvalitet, utnytte ressursene effektivt og skape god personalpolitikk. Dette er gjort for å støtte arbeidet for å skreddersy virksomheten til sin egenart og geografiske plassering.

Strategisk styring og ledelse skal hjelpe institusjonene til å oppfylle kravene i Kvalitetsreformen. Ved hjelp av kvalitetssikring og bedre prioriteringer skal målene i reformen nås og utfordringene møtes. Virksomhetsplanlegging har vært obligatorisk for statlige institusjoner siden 1990 og det nye økonomiregelverket i 1996 økte vektleggingen på rammestyring (Johnsen 2007:24).

I NOU 2000:14 "Frihet med ansvar" gis det en bred drøfting av utfordringene som høyere utdanning i Norge står overfor. I kapittel 16 gis det en egen analyse av universitets- og høyskolebibliotekenes betydning for undervisning og forskning og deres rolle i universiteter og høyskoler. Bibliotekene kalles grunnsteiner for forskning og undervisning, og det sies at "... et godt bibliotek er en av forutsetningene for et universitets faglige kvalitet" (NOU 2000:14:362). Som en av NTNUs viktige faglige ressurser og administrativt støttesystemer må derfor Universitetsbiblioteket i Trondheim gis tilstrekkelig strategisk handlingsrom slik at det kan bidra til å løse universitetets og egne utfordringer etter innføringen av Kvalitetsreformen.

## 1.1 Kvalitetsreformen i høyere utdanning

Det er slått fast at det er behov for store kunnskapsinvesteringer fram mot 2025 for å skape et bærekraftig samfunn: Statistisk sentralbyrås rapport om arbeidsmarkedets kompetansebehov

konkluderer med at det kreves over 200 000 flere mennesker med høyere utdanning i 2025 (Bjørnstad 2008), det vil si 43 % av befolkningen mot ca. 35 % i dag. Dette krever økt kapasitet, økt kvalitet og investering i forskning som grunnlaget for undervisning (Aasland 2008).

I 2003 ble Kvalitetsreformen i høyere utdanning innført. Den kom som en videreføring av tidligere års forsøk på å effektivisere og modernisere utdanningssektoren. Reformen tar utgangspunkt i Bologna-prosessen som startet med et møte i 1999 mellom europeiske utdanningsministre og den hadde som mål å kvalitetsheve og harmonisere europeisk utdanning. Norge deltok fra starten av. Prosessen blir støttet av en rekke andre europeiske staters myndigheter for høyere utdanning, og er gjennom Lisboa-traktaten fra 2007 implementert i Den Europeiske Unions (EUs) kvalitets- og harmoniseringsplan for høyere utdanning.

Kvalitetsreformen er satt i verk etter en rekke utredninger om høyere utdanning og forskning utgitt av regjeringen: NOU 1988:28: Med viten og vilje, St.meld.nr.27 (2000-2001): Gjør din plikt – krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning. Senere bidro St.meld.nr.20 (2004-2005): Vilje til forskning. Regjeringen initierte en evaluering av Kvalitetsreformen, og den ble publisert i 2006. I 2008 ble St.meld.nr.7(2007-2008) Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning publisert. Bibliotekene er ikke nevnt i de seneste utredningen.

Stortinget la til rette for gjennomføringen av reformen gjennom ekstra bevilgninger. Dette medførte at implementeringen av reformen fikk et godt grunnlag. Et nytt finansieringssystem for høyere utdanningsinstitusjoner er innført, der bevilgningene baseres på kvantitative resultater, som forskningspublisering og oppnådde studiepoeng. I tillegg får institusjonene basisbevilgninger til for eksempel universitetsbibliotekene.

I 2007 sendte UHRs administrasjonsutvalg ut en bearbeidet utgave av Senter for statlig økonomistyrings veileder i resultatstyring (Veileder 2007). Staten så det nødvendig å opprette et eget kontrollorgan for høyere utdanning; NOKUT (Norsk organ for kvalitet i utdanningen). Organet ble opprettet for å gjennomføre kontroll, godkjenne kvalitetssikringssystemer og å akkreditere undervisningsinstitusjonene. For at utdanningsinstitusjonene skal kunne nå sine mål, er de avhengig av målrettede og effektive faglige og administrative støttesystemer. NOKUT har gitt ut forskrifter som inkluderer bibliotekdriften. Universitetsbiblioteket satt i gang flere tiltak for å støtte kvalitetsreformen da den ble innført ved NTNU i 2003 (se kap.4).

Reformen er viktig for strategisk utvikling ved NTNU. Mål og strategier viser hvordan institusjonene vil utvikle eksistensgrunnlaget (Busch, et al 2006:170). Da mål- og resultatstyring ble innført ble den møtt med en del protester. Man mente at den motarbeidet



universitetets tradisjonelle verdier når det gjelder vitenskapelig frihet.

Kunnskapsdepartementet stiller krav om at mål- og resultatstyring skal innføres på alle nivåer ved universitetene. Med dette inkluderes fakulteter og støttefunksjoner som for eksempel biblioteket.

Offentlig sektor møter store forventninger til tjenestetilbudet fra befolkningen. UH-sektoren hadde stor studenttilstrømning, men begrensede ressurser. Klare prioriteringer og god styring måtte derfor til for tilfredsstille forventningene. De statlige kravene om å sikre god forvaltning av ressursene betyr sterk fokus på økonomistyring og at det må innarbeides gode planleggings- og beslutningsprosesser og skapes kultur for forbedringer.

Budsjettreformene og innføringen av obligatorisk virksomhetsplanlegging i 1991 innebar formelle krav til offentlig sektor. Mens budsjettforslag skal sette ressursrammer for virksomheten, skal virksomhetsplanen gi oversikt over hvordan budsjettet skal brukes for å nå målene kommende år. Målstyring er sterkt integrert med regelstyring og verdistyring. Ansatte må forholde seg til viktige regler, verdier og normer som kan leve sitt eget liv i institusjonen, men som også kan danne grunnlaget for selve institusjonens mål. Hernes-utvalget videreførte Finansdepartementets effektivitetskrav til UH-sektoren (NOU 1988:28). Bibliotekene har fulgt opp virksomhetsplanleggingen ved universitetene og høyskolene med egne planer fra starten av.

Universiteter kan blant annet betraktes som kunnskapsbedrifter og som sådan med effektivitet som hovedverdi. Som institusjoner har i tillegg universitetenes ideologiske referanseramme trekk fra tysk idealisme og Humboldt - universitetet (Bleiklie i Frølich, 2004). Denne går langt tilbake i tid kan synes fast forankret i mange universitetsansattes holdninger. Mens mål- og resultatstyring bygger på en fastlagt modell som medfører pålagte administrative oppgaver for vitenskapelig ansatte, bygger universitetstradisjonen på troen på den frie og autonome forskningen. Universitetet er derfor også en kulturinstitusjon med forskningens frihet og autonomi som en viktig verdi (ibid). Både faglig og administrativt ansatte synes inkludert av modellen.

## **1.2 Kvalitetsreformen og bibliotekene**

Det kan hevdes at utviklingen av IKT og krav i Kvalitetsreformen har betydd paradigmeskifter i biblioteksektoren. Fra å være et oppbevarings- og utlanssted for trykt kildemateriale er biblioteket blitt et sted for individuelle og gruppevis studier med pedagogisk og annen veiledning og med stadig flere digitaliserte bibliotektenester. Allerede tidlig på 1980-tallet skjedde det første paradigmeskiftet ved at de tradisjonelle kortkatalogene

ble konvertert i BIBSYS (det nasjonale digitale biblioteksystem for universitets- og høyskolebibliotekene). De nye kravene Kvalitetsreformen har stilt til sektoren har medført store endringer i bibliotekenes tjenester, og stilt nye krav til kompetanse, ledelse og organisasjon. Det andre paradigmeskiftet kan sies å ha skjedd da bibliotekarene utvidet oppgavene sine fra å anskaffe kvalitetssikret materiale, kunnskapsorganisering og utlån av trykte bøker og tidsskrifter til å tilrettelegge digitale bibliotekressurser på nettet og tilby pedagogisk veiledning om informasjons- og kildefremfinning.

Universitets- og høyskolerådets bibliotekutvalg (UHR-B) kartla bibliotekenes rolle i implementeringen av Kvalitetsreformen i 2004. I notatet henvises det til at bibliotekets rolle ikke er nevnt i St.meld.nr.7(2000-2001) om Kvalitetsreformen, men at UHR-B likevel mener biblioteket er en viktig brikke for det helhetlige læringsmiljøet. Mengden av informasjon utgjør en stor utfordring for studenter og forskere, og krever økt kompetanse for å finne og sile ut relevant informasjon. Utdanningsinstitusjonene er avhengig av bibliotekets veiledningsinnsats og tilgang til vitenkilder for å oppnå dette.

Bibliotekene har i følge notatet jevnt over den holdning at de har stor betydning for utdanningsinstitusjonenes implementering av Kvalitetsreformen, og at arbeidet med å tilpasse bibliotekene til de nye kravene var godt i gang i 2004. Selv om de opplevde en styrking av egen posisjon innad i institusjonen, er integrering i den faglige virksomheten svak. Det vises til hvordan det vanskeliggjør arbeidet til bibliotekene at de formelle forutsetninger mangler for at biblioteket blir integrert i undervisningen gjennom deltakelse i institusjonenes faglige fora for undervisning og forskning.

### **Universitetsbiblioteket i Trondheim**

I Ny lov om universiteter og høyskoler (NOU 2003:25) fastslås det at høyere utdanningsinstitusjoner skal ha bibliotek. Universitetsbiblioteket i Trondheim er landets eldste vitenskapelige bibliotek og rundet 240 år i 2008. Ved opprettelsen av Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i 1996 ble Den Allmennvitenskapelige Høgskole, Norges Tekniske Høgskole og Det Medisinske fakultet slått sammen. Bibliotekene ble likeledes slått sammen slik at de dannet Universitetsbiblioteket i Trondheim. Biblioteket har i 2009 ca.140 ansatte og et budsjett på ca.140 mill.kr. Det er organisert i fem bibliotekseksjoner og 2 stabsseksjoner. Ledergruppen består av seksjonssjefene og bibliotekdirektøren. Biblioteket er tilknyttet Prorektor for undervisning og læringskvalitet sammen med Studieavdelingen. Bibliotekseksjonene knyttes til fakultetene i henhold til fagområdene de har ansvar for, og kommunikasjonen med fakultetene ivaretas gjennom bibliotekrådene. Rådenes ledere samles til jevnlig møter med bibliotekdirektøren.

Universitetsbibliotekets tjenester har betydning for både forskning og undervisning. Temaet i denne oppgaven avgrenses til undervisning. Endringer og tilpasninger som følge av Kvalitetsreformen har skjedd etter Universitetsbibliotekets eget initiativ. Spesifikke oppdrag og krav fra NTNU til biblioteket har vært få. Slike endringer, om de kommer av eget initiativ eller fra overordnede myndigheter krever strategisk planlegging og endringsledelse og tilstrekkelige ressurser slik at målene kan nås. Siden grunnlaget for å nå målene er tilstrekkelig strategisk kapabilitet, vil det være verdifullt å undersøke om Universitetsbibliotekets posisjon og rolle har den tilstrekkelige kapabilitet, og en strategisk posisjon som gjør det mulig å utvide eksistensgrunnlaget.

### **Integrering i NTNUs mål- og strategiarbeid**

IKT, krav til ny kompetanse (IKT og pedagogikk) og overgangen til digitale bibliotekressurser har hatt betydning for strategisk planlegging av Universitetsbibliotekets tjenester. For å effektivisere driften og styre bruken av midler fra lønn til litteratur styres utviklingen fra innkjøp av trykt til digital litteratur. Digitale bibliotekressurser er tilgjengelig fra utenlandske leverandører, og prisen øker sterkt og svinger med konjunktorene. Dermed blir det desto viktigere men også vanskeligere å planlegge strategisk, og ressursfordelingen blir uforutsigbar. Siden rammebudsjettet ikke øker i takt med budsjettet må biblioteket finne rasjonaliserings- og effektiviseringsmåter internt. Dette har blant annet ført til styrt nedbemanning ved at ledige stillinger etter pensjonering ikke blir besatt. Biblioteket ble omorganisert i 2000, og et kvalitetssikringssystem ble vedtatt i 2005.

Loven om universiteter og høyskoler (NOU 2003:25) pålegger NTNU å ha fagbibliotek. Universitetet har behov for et bibliotek som innenfor sine ansvarsområder støtter implementeringen av Kvalitetsreformen innenfor undervisningen. Universitetsbiblioteket må ha strategisk handlingsrom for å møte utfordringene i Kvalitetsreformen og for å bidra til å skape høy kvalitet i utdanningen. Men ser NTNU bibliotekets virksomhet som en viktig strategisk del av virksomheten? Biblioteket er først de senere årene til en viss grad trukket inn i NTNUs strategiske arbeid. Det har sin egen selvstendige, lokalt tilpassete strategiske plan.

### **1.3 *Evalueringen av Kvalitetsreformen og Universitetsbibliotekets strategiske rolle***

Kvalitetsreformen har som sitt overordnede mål å heve kvaliteten i både utdanning og forskning. Forskning anses av mange som den viktigste oppgaven for universiteter og

høyskoler, og all undervisning skal være forskningsbasert. Universitetsbiblioteket har viktige oppgaver både for forskning og undervisning. I denne avhandlingen vil temaet avgrenses først og fremst til Universitetsbibliotekets oppgaver innenfor utdanning.

I 2008 kom *Statusrapporten for Kvalitetsreformen* (St.meld.nr.7(2007-2008)) og hadde et kort avsnitt om bibliotekets rolle i undervisningen. Rapporten baserer seg på evalueringsrapportene fra 2006 som består av 10 delrapporter og en sluttrapport. Evalueringsrapportene nevner ikke bibliotekets rolle i oppfylging av kravene i Kvalitetsreformen, og den er blant annet opptatt av administrativ og faglig ledelse av undervisningen og maktfordelingen mellom de to partene. Likevel har Universitetsbiblioteket en viktig rolle i undervisning og kvalitetssikring, og må tilrettelegge for arbeidet med dette gjennom god styring, organisering og ledelse.

### **Undervisning og bibliotek ved NTNU**

Kvalitetsreformen har satt fokus på studentene som den viktigste målgrupper i sektoren. Utdanningsinstitusjonene skal bli mer brukerrettet for på den måten å sikre seg at flest mulig av de beste studentene søker studieplass nettopp hos dem. Kvalitetsreformen skal øke kvalitet og effektivitet i det norske utdanningssystemet. I reformen er det stilt nye krav til undervisningsformene. Virkemidler er stilt til rådighet for å støtte opp under hurtigere gjennomstrømming av studenter.

Dette medfører at studentene følges opp bedre underveis gjennom hyppige mappeevalueringer. Undervisningen har blitt mer studentrettet, og det er i større grad tatt i bruk nye studieformer, som problembasert læring. IKT har fått en viktig rolle. Egne læringsplattformer som It's learning er opprettet, slik at kommunikasjon mellom lærer og student blir enklest mulig. De mange studentoppgavene utføres ofte på bakgrunn av litteraturstudier, og baseres i større grad på gruppearbeid. Man ønsker å få tilbake heltidsstudenten, slik at studiet blir tatt på normert tid. Derfor ettergis studielån etter at studieløpet er fullført dersom denne premisen oppfylles.

Blant Universitetsbibliotekets viktigste bidrag til undervisningen er:

- å anskaffe, kunnskapsorganisere, oppbevare og tilgjengeliggjøre kvalitetssikret og relevant digitalt og trykt bibliotekmateriale
- å tilrettelegge biblioteklokalene for nye undervisningsformer, som for eksempel problembasert læring
- å lære studentene hvordan de blir bevisst sitt eget informasjons- og kildebehov, finner relevante og kvalitetssikrete kilder, hvordan de bruker dem og hvordan de refererer til

dem (kalt informasjonskompetanse i bibliotekterminologien), ikke bare til studiene men i et livslangt perspektiv

Kvalitetsreformen ønsker at studentene skal få et mer helhetlig læringsmiljø.

Universitetsbibliotekets bidrag til læringsmiljøet inkluderer kvalitetssikrete og relevante utvalg av trykte og digitale bibliotekressurser til studentarbeidene, opplæring for å gi informasjonskompetanse og formålstjenlig tilpasning av biblioteklokalene.

Kvaliteten i undervisningen har blitt betinget av tilgang til forskningsdata og kildemateriale (NOU 2000:14:364). Egeninnsatsen til studentene i fremfinning av vitenskilder er viktig for om studentene lykkes i studiene. Mer enn halvparten av studentene ved universiteter og høyskoler leser faglitteratur som ikke står på pensum (Aamodt, et al (2006)). Ved siden av de tradisjonelle trykte kildene benytter studentene i høy grad internett for å skaffe seg vitenskilder til studentarbeidene. På nettet øker kildeomfanget enormt, og det kan være vanskelig å skille gode kilder fra dårlige. Dersom studentene bruker vitenskilder ukritisk kan det få betydning for kvaliteten på studentoppgavene og det kan gå ut over resultatet. Universitetsbibliotekets ansatte som har pedagogisk kompetanse tilbyr veiledning og kurs for å lære studentene det som i bibliotekterminologien kalles informasjonskompetanse. Det innebærer elementer som å vite når man trenger kvalitetssikret og relevant informasjon, hvordan man finner og bruker den, og hvordan man refererer til den.

Selv om over 90 % av studentene hadde egen pc, og over 80 % tilkoblingsmuligheter til studiestedets IT-nettverk hjemmefra i 2005 (Aamodt, et al (2006)), viser statistikken økte besøkstall i bibliotekets lokaler. Biblioteklokalene er endret slik at studentenes læring individuelt og i grupper kan foregå i velegnete omgivelser nært fakultetene. I biblioteket finner studenter faglitteratur, tilgang til internett og world wide web for egen eller bibliotekets pc'er, digitale bibliotekressurser, studieplasser og veiledningstjenester. Det er satset for å skape gode omgivelser for å styrke læringsfellesskapet. Dessuten tilbys studentene avslapningssoner slik at de ikke trenger å forlate studieaktivitetene for lengre tid av gangen. Biblioteket synes å ha blitt et nyttig studiested for studentene med tjenester og aktiviteter tilpasset behovene deres i forhold til undervisning og møtested.

I undervisning kreves det primærkilder som illustrerer forelesningstemaer og pensum. Det Kongelige Norske Videnskabers Selskab, stiftet i 1760, eide store arkivsamlinger som nå er i Universitetsbibliotekets eie. Samlingene inneholder primærkilder om og fra det nordenfjellske av stor verdi for forskning, undervisning og studier. Disse formidles til allmennheten gjennom utstillinger.

I Kvalitetsreformen er det ikke stilt noen spesielle krav til biblioteket, heller ikke fra NTNUs side. Dersom Universitetsbibliotekets tjenester ikke utnyttes fullt ut, kan det bety svekket kvalitet for undervisningen. For å sikre full utnyttelse av bibliotekets kapasitet må tjenestene trekkes inn i fakultetenes og instituttene planlegging av undervisningen. Muligheten for at Universitetet faktisk er fornøyd med biblioteket slik det er, kan på den annen side være årsaken til at det ikke stilles større krav. Et annet viktig spørsmål er om biblioteket har valgt å satse på de riktige tjenestene i forhold til NTNUs behov. Dette er usikkert siden dette aldri har vært undersøkt på forskningsmessig måte. Det er derfor en mulighet at biblioteket ikke har gjort nok for å få NTNU i tale om dette temaet.

Spørsmålet er om de som styrer utdanning ved NTNU kjenner til bibliotekets tjenester godt nok? Er samarbeidet mellom de fagansvarlige ved biblioteket og underviserne på instituttene godt nok? Man skulle tro at disse ville trekke biblioteket inn i sine strategiske handlingsplaner, og at de vil be om bibliotekets deltakelse ved opprettelse av nye studieprogrammer. Men viser fakultetenes og instituttene strategiske planer og handlingsplaner samarbeid med biblioteket, og hva svarer vitenskapelig personale på spørsmålet?

### **Styring, ledelse og organisering**

Kvalitetsreformen gir institusjonene vide fullmakter til å organisere egen virksomhet. Spørsmålet om valgte eller fast ansatte ledere berører ikke bibliotekets tjenester direkte, men organiseringen av undervisningen og planlegging av studieprogrammer har en betydning. I høyere utdanning har vi sett en overgang fra regelstyring til målstyring med insentivbasert finansiering. Det nye finansieringssystemet betyr større vekt på strategier og markedsorientert konkurranse om studentene. (Bleiklie, I. et al, 2006). Mens finansieringssystemet til institusjonene gjør ressurstilgangen mindre forutsigbar fordi det er resultatbasert, er bibliotekets rammebudsjett stabilt. Likevel gjør økningen i pris for digitale bibliotekressurser at fordeling av ressursene på lønn og litteratur vanskelig å forutsi.

Gjennom redusert detaljstyring fremmes de tradisjonelle akademiske verdiene og frihet og forutsetninger til å handle strategisk utvides (ibid.). NTNU har valgt enhetlig ledelse med rektor som øverste leder for både vitenskapelige og administrativt ansatte. Det administrative systemet utgjør en hierarkisk linje med ansatte ledere på hvert nivå. Systemet skal sikre at ledelsen styrer etter overordnede mål og strategier. Biblioteket er organisert i en selvstendig enhet med bibliotekdirektøren som øverste leder. NTNUs øverste organ, styret, utvikler de overordnede strategiene. Bibliotekets mål- og strategiforslag forelegges Prorektor for utdanning og læringskvalitet til godkjenning.

Kvalitetsreformen stiller krav til utdanningene om nye undervisningsformer. Bibliotekbruken hører med i studieaktivitetene og er en viktig del av læringsmiljøet. Dersom undervisningen skal få de riktige kvalitetssikrete bibliotektlestene må disse sees som en integrert del av undervisningen.

Biblioteket deltar i noen av NTNUs utvalg slik at tjenestene blir brukertilpasset. NTNU har opprettet Utdanningsutvalget der bibliotekdirektøren har observatørstatus. Et annet strategisk viktige utvalg er Prosessutvalget som skal videreutvikle NTNUs bruk av IKT i undervisningen. Biblioteket har ingen plass i dette utvalget, men deltar i enkelte prosjekter. Dessuten har universitetet Læringsmiljøutvalget. Det er det eneste obligatoriske utvalget Stortinget har pålagt høyere utdanningsinstitusjoner å ha, og i dette utvalget er biblioteket observatør. Biblioteket sikrer den overordnede kontakten med hvert fakultet gjennom bibliotekutvalgsmøter, og i tillegg møtes lederne for bibliotekrådene med Bibliotekdirektøren.

Det er opprettet to prorektorater ved NTNU: Prorektorat for forskning og fornying og Prorektoratet for utdanning og læringskvalitet. Ved NTNU er det valgt å organisere Universitetsbiblioteket under Prorektor for utdanning og læringskvalitet. Det er nettopp for å aksentuere bibliotekets betydning for utdanningskvaliteten. Med utfordringene Universitetsbiblioteket stilles overfor må det strategiske handlingsrommet være slik at problemene lar seg løse.

Universitetsbiblioteket har bare en obligatorisk mål- og strategiplan, og det er den som er på et overordnet nivå. Det er opp til hver enkelt bibliotekseksjon om de vil lage lokale planer. Bibliotekets ledelse består av de 7 seksjonssjefene og bibliotekdirektøren.

Arbeidsledere har oppgaver på de tre største seksjonene og er ansvarlig for arbeidsledelse og koordinering for sine grupper. Andre fagkoordinatorer har ansvar for bibliotekfaglig utvikling. Seksjonssjefene har ansvar for å gjennomføre medarbeidersamtaler. Siden biblioteket har flat struktur, vises ikke arbeidslederne på noe nivå i beslutningshierarkiet, og de har ingen formell kontakt på tvers av organisasjonen for å utvikle lederferdigheter. Hvert år arrangeres det et lederseminar med seksjonssjefene, tillitsvalgte og arbeidslederne. Skal bibliotekets mål nås krever det at arbeidslederne og seksjonssjefene har et felles syn på hvor biblioteket skal, slik at prioriteringer og beslutninger som tas på alle nivåer støtter opp om målene. Ivaretas behovet for å skape felles verdisyn blant arbeidslederne og seksjonssjefene i den nåværende organiseringen?

Ved store endringer må organisasjoner selv forandre seg. Universitetsbiblioteket er i en endringsprosess etter innføringen av Kvalitetsreformen. Endringsstrategier må velges i

forhold til koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, ledelsessystemet og det organisatoriske atferdssystemet (kultursystemet). Ved store forandringer er ledelsessystemet spesielt viktig for å klargjøre mål, løse problemer og skape språk. Hvilke endringsstrategier kreves i ledelsessystemet i Universitetsbiblioteket ved implementeringen av Kvalitetsreformen?

## **1.4 Bibliotekstrategi**

I det som kalles biblioteksektoren er Nasjonalbiblioteket, folkebibliotekene og fag- og forskningsbibliotekene samlet. Selv om de har forskjellige målgrupper og hører til under hvert sitt departement: Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet, har de mange felles oppgaver og aktiviteter. Dessuten beveger studentene seg mellom de tre typene på en naturlig måte etter som hva som er mest tjenelig, som for eksempel: Geografisk nærhet, tilgang til studieplasser, møtested for studenter, tilgang til kafeer, kiosker, minibanker, etc. Viktig er selvsagt også tilgang til faglitteratur og kompetent veiledning i hvordan man finner relevant og kvalitetssikret litteratur. Mens folkebibliotekene faglig sett har bredere sammensatte samlinger og legger vekt på populærvitenskapelig litteratur og i tillegg skjønnlitteratur, har fag- og forskningsbibliotekene faglige samlinger tilpasset fakultetene de skal betjene, pluss støttelitteratur. Som offentlige bibliotek har utdanningsbibliotekene også ansvar for å stille samlingene sine til rådighet for allmennheten.

I 2006 utga ABM-utvikling skriftet Bibliotekreform 2014 (ABM-skrift 30), og ga i den en bred beskrivelse av utfordringene som sektoren står overfor. Til tross for forskjellene prøver ABM-utvikling å se sektoren som en helhet, og lanserer planen om å skape Norgesbiblioteket. Alle offentlige norske bibliotek samarbeider slik at allmennheten får tilgang til de dokumentene de har behov for uansett hvor de bor. Digitale bibliotekressurser har fordelen at de kan nås hvor som helst fra, men dette begrenses i en viss grad av juridiske, tekniske og økonomiske årsaker. Norgesbiblioteket skal stå for den økede satsingen på samarbeidet mellom bibliotekene i Norge. Når det gjelder digitalt innhold skal arkiver og museer etter hvert inkluderes i samarbeidet. Vi står altså overfor en planlagt utvikling som går på tvers av sektorer og departementer. Skriftet legger fram en planlagt, felles bibliotekstrategi for å nå målet om å skape Norgesbiblioteket. I løpet av våren 2009 er det ventet en stortingsmelding om biblioteksektoren. Den skal stake ut fremtiden til sektoren.

Bibliotekene i universitets- og høyskolesektoren er knyttet sammen gjennom Lov om universiteter og høyskoler fra 2005 og NOKUTs forskrifter for kvalitetssikring av undervisningen. Her stadfestes det at institusjonene skal ha bibliotek, og det gis retningslinjer for hva bibliotekene skal legge vekt på i utviklingsarbeidet. Gjennom fjernlåssamarbeidet sikres alle studenter og vitenskapelige ansatte den litteraturen de trenger til forskning og



undervisning. Mens folkebibliotekenes mål og strategier knyttes opp mot samfunnsoppdraget, knyttes fag- og forskningsbibliotekenes opp mot egen institusjons mål og strategier.

## **1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Med økt autonomi har NTNU myndighet til å velge løsninger som er best mulig egnet for universitetets egenart. For å løse utfordringene Kvalitetsreformens mål skaper skal strategisk styring og ledelse benyttes. Jeg har i innledningskapittelet nevnt noen av utfordringene som NTNU og Universitetsbiblioteket står ovenfor etter innføringen av Kvalitetsreformen i 2003. Den største utfordringen er den digitale utviklingen som fører til at biblioteket må dreie fokus fra tradisjonelle oppgaver til bibliotek tjenester på nettet. Enkelte hevder at denne utviklingen vil gjøre det fysiske biblioteket overflødig. Biblioteket har iverksatt en rekke tiltak, men det gjenstår flere problemer som må løses. I denne sammenhengen er det viktig at NTNU ser bibliotekets nytte og behovet for strategisk handlingsrom, og gir bestillinger til biblioteket. Strategisk ledelse kan være det viktigste overordnede verktøyet for å knytte biblioteket nærmere til universitetets primæroppgaver og videreutvikle tjenestene.

Problemstillingen i denne avhandlingen er derfor:

### **Grunnstein i kunnskapsformidlingen eller utgått på dato?**

### **Universitetsbibliotekets posisjon og rolle etter Kvalitetsreformen i et strategisk perspektiv.**

Forskningsspørsmål:

1. Hvilken strategisk posisjon og rolle har Universitetsbiblioteket?
2. Hvordan kan Universitetsbiblioteket øke sin endringsevne?
3. Hvilke endringsstrategier kan styrke Universitetsbibliotekets posisjon og rolle?

## **1.6 Avhandlingens oppbygging**

Avhandlingen er beskrivende og eksplorerende i forhold til problemstillingen.

Forskningsspørsmålene vil bli diskutert i forhold til utvalgte teorier for å sette dem inn i et

større perspektiv og for å finne mer kunnskap om feltet. Deretter diskuteres valg av metode. Metoden skal hente empiri fra feltet. I kapittel fire gis en status for universitets- og høyskolebibliotekene. Selve undersøkelsene og resultatene er presentert og diskutert i kapittel 5, og i kapittel 6 følger en analyse av funnene. En konklusjon følger i kapittel 7, og anbefalinger avrunder oppgaven i kapittel 8.

## 2 Teori

Teoriene er presentert under hvert forskningsspørsmål i dette kapitlet. Enkelte av teoriene kan bli benyttet i forhold til flere av spørsmålene i analysen.

### 2.1 *Forskningsspørsmål 1*

#### **Hvilken strategisk posisjon og rolle har Universitetsbiblioteket?**

Skal NTNU oppfylle kravene i Kvalitetsreformen, så må universitetet gi biblioteket tilstrekkelig handlingsrom til å bidra i følge sitt potensial. En strategisk analyse vil bidra til å sette Universitetsbiblioteket inn i sin større sammenheng, det vil si som del av NTNU, av samfunnet og del av biblioteksektoren. Dette kan bidra til å plassere bibliotekets posisjon og rolle ved NTNU. Organisasjonen skal gjennom strategisk endringsledelse gjøres i stand til å ivareta og utvikle sitt eksistensgrunnlag.

#### **Strategi og strategisk ledelse**

Strategibegrepet er diskutert i en omfattende litteratur om emnet. I følge Ellen Chaffee har de forskjellige perspektivene på strategi disse fellestrekkene:

- Strategi omfatter både organisasjoner og omgivelsene
- Substansen i strategi er kompleks
- Strategi berører foretakets totale helsetilstand
- Strategi omfatter både innhold og prosess
- Strategier er ikke bare gjennomtenkte og veloverveide handlinger, men også framvoksende
- Strategier eksisterer på flere nivåer
- Strategi omfatter ulike kognitive prosesser, konseptuelle så vel som analytiske øvelser (Chaffee 1985)

**The 5 P's:** Mintzberg videreutvikler strategifeltet ved å definere strategi i fem perspektiver: strategi som plan (strategi som intensjonell planlegging), mønster (strategi som konsistens i atferd, de vokser frem over tid uten nødvendigvis å være planlagt), posisjon (riktig posisjon mellom organisasjon og omgivelser som skal bedre konkurranseevnen), perspektiv (strategi som abstraksjon, avhengig av hvordan organisasjonen ser på verden) og manøver (utgangspunkt i militær terminologi). Disse er kjent som de 5 P'er, og i originalutgaven står disse for: "plan, pattern, position, perspective and ploy" (Mintzberg 1998:9-).

**Strategiprosessen:** Strategi kan sees som i et funksjonalistisk, fortolkende og søke – lære – prosess - perspektiv (Busch, et al, 2007:68). I følge den tradisjonelle, funksjonalistiske måten å beskrive strategi på (strategi som rasjonell prosess), er dette en intensjonell, planlagt og besluttet del av ledelse. Organisasjonens viktigste strategiske funksjon er i dette perspektivet å finne den riktige sammenheng mellom mål og midler. Dermed skal virksomhetens eksistensgrunnlag sikres. Omgivelsene må analyseres slik at organisasjonens muligheter og trusler avdekkes, deretter settes dette i sammenheng med egne sterke og svake sider.

Busch, et al (2007:61) oppsummerer teoretikernes perspektiver, og kategoriserer i tre teoretiske perspektiver på strategisk ledelse: som rasjonell prosess, som naturlig prosess eller som søke – lære – prosess. Johnson et al (2006:32) delte strategier i et designbasert, erfaringsbasert og idebasert perspektiv. Strategi som rasjonell prosess innebærer at strategi har et funksjonalistisk perspektiv og er rettet mot organisasjonens mål. Denne strategien har designbaserte særtrekk, noe som innebærer rasjonelle planleggings- og beslutningsprosesser, og at planleggingen har et økonomisk teorifokus. Strategi som naturlig prosess har et fortolkende perspektiv der strategi er en meningsskapende prosess. Strategier utvikles inkrementelt og har erfaringsbaserte særtrekk. Læringsprosessene skaper institusjonelle mønstre og danner de grunnleggende antakelsene om organisasjonen i et institusjonelt teorifokus. Strategi som søke – lære – prosess har idebaserte særtrekk, og er basert på kreativ destruksjon, innovasjon og entreprenørskap. Dette perspektivet har et innovasjonsteoretisk fokus.

Funksjonalistiske modeller ble ansett som utilstrekkelige, og tar ikke hensyn til at strategier ikke alltid gjennomføres. Strategier kan også være påført fra overordnet instans, eller de er et resultat at endringer i omgivelsene. For å utvide synsvinkelen ved hjelp av de fortolkende modeller (strategi som naturlig prosess), vil organisasjoner oppfattes "som et åpent, dynamisk system som har sin funksjonelle basis i sosiale og juridiske kontrakter med interessenter eller koalisjonspartnere" (Busch, et al, 2007). Her har atferdssystemet en viktig rolle. Ledelsens oppgave er å skape en sosial virkelighet som oppmuntrer interessentene til å få en sterkere

relasjon til organisasjonen. Legitimitet vektlegges i stedet for produktivitet og effektivitet. Det vil være de tidlige beslutninger som danner grunnlaget for strategiene.

Søke- og læreperspektivet fokuserer på strategisk læring (Overmeer 1996). Her ansees det sannsynlig at strategier oppstår som følge av mange aktørers medvirkning. Aktørene må søke informasjon for å tilpasse strategien til målet. De som implementerer strategien må på sin side finne ut om organisasjonens aktiviteter virkelig støtter strategiene (se kap.2.4). Søke – lære - prosessen vil dermed gjøre aktørene i stand til å kunne avdekke om strategiene må endres som følge av endringer i omgivelsene.

Strategisk ledelse må benytte alle tre perspektiver. Den må i følge Erik Johnsen (1975) søke å skape de belønninger som vil støtte måloppnåelse og derfor ivareta tre ledelsesprosesser: Driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål (Johnsen, 1975:11).

### **Den strategiske grunnmodellen som grunnlag for strategisk posisjon**

Strategiske prosesser bør bygge på en analyse av organisasjonens strategiske situasjon i nær fortid, nåtid og fremtid. Ved hjelp av den strategiske grunnmodellen kan man finne organisasjonens historiske perspektiv, deres eksistensgrunnlag og strategiske posisjon. Dette kan knyttes opp mot problematikken rundt endringsledelse og implementering av reformer. Modellen kan konstruere et bilde av hvordan organisasjoner skal se ut i fremtiden og hvordan det skal sette opp planer for fremtidig utvikling (Busch, et al 2006). Modellen skal svare på fire sentrale spørsmål:

1. Hvem er vi? (Dominerende interesser, reell ledelse)
2. Hva er vår misjon og nåværende strategiske posisjon?
3. Hva er vår visjon og ønsket strategiske posisjon?
4. Hva er våre endringsstrategier og strategiske initiativer?

I spørsmålet om hvordan misjonen (eksistensgrunnlaget) skal realiseres, analyseres organisasjoner gjennom de fire punktene i grunnmodellen

”ved å skape overblikk og innblikk, tilbakeblikk og framblikk” (Busch, et al. 2006:180).

De riktige områdene for endring må finnes etter at den strategiske analyse har funnet sted, og utkrystalliseres gjennom prosjekter. Balansen mellom modellens fire elementer trues stadig av endringer, og vi må foreta nye analyser og lage nye strategier. Det er utarbeidet analyseskjema som skal hjelpe til i prosessen med å lage en strategisk profil av

organisasjoner. Analysen vil kunne diagnostisere organisasjoners strategiske profil i følge de fire elementene i grunnmodellen.

I forhold til spørsmål 1. "Hvem er vi" er det nøkkelinteressenter, ledelsessystemet, transformasjonssystemet og det organisatoriske atferdssystemet som skal analyseres. Til spørsmål 2. "Hva er vår misjon" skal de samlede interessentgruppers engasjement i organisasjonen analyseres med eventuelle harmoni- og konfliktfelt. Det tredje spørsmålet, "Hva er vår visjon og ønsket strategiske posisjon" analyserer idealtilstanden og fremtidsdrømmen til organisasjoner. Dette skal konkretiseres i et program som skal føre biblioteket mot idealtilstanden. Siste spørsmål, "Hva er våre strategier?" har som hensikt å konstruere strategier og prosjekter ut fra mål og midler og bestemme når prosjektene som skal sørge for endringene skal settes i gang (Busch, et al. 2006)

### **Strategisk posisjon og rolle i et institusjonelt perspektiv**

Organisasjoner er opptatt av å bevare sitt eget eksistensgrunnlag, og legitimitet er avgjørende for å oppnå varig suksess. Legitimitet kan utvikles gjennom tre strategier (Busch, et al, 2006:106): For det første retter: institusjonsstrategier retter organisasjonen strategier mot regulative, normative og kognitive mekanismer. For det andre: Gjennom bufferstrategier beskytter organisasjonen særlig den tekniske kjerne fra de institusjonelle omgivelsene gjennom frastøting eller de-kopling. Til sist kan organisasjoner velge å tilpasse seg de institusjonelle kravene gjennom konformitetsstrategier.

**Den konseptuelle foretaksmodellen:** De institusjonelle omgivelsene kan knyttes til den konseptuelle foretaksmodellen fordi institusjonelle krav rettes mot alle delsystemene (ibid.): Implementeringen av reformer må for eksempel ta hensyn til institusjonelle krav, og vil dermed berøre koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, det organisatoriske atferdssystemet og ledelsessystemet.

Interessentmodellen omfatter alle eksterne og interne grupper som finnes i eller utenfor organisasjoner. Eksistensgrunnlaget til organisasjoner avhenger av interessenter eller interessegrupper innenfor eller utenfor organisasjonen som yter bidrag og mottar belønninger. Bidrags- belønningsbalansen skal sørge for at offentlige institusjoners interessenter forblir trofaste. Belønningene må holdes på et nivå som hindrer interessentene i å gå over til konkurrentene. Interessentmodellen omfatter interessenter både utenfor og innenfor institusjonene (Busch, et al 2006:57).

I koalisjonssystemet må høy legitimitet optimaliseres i forhold til interessentene i de tekniske og institusjonelle omgivelsene. Institusjonelle krav i koalisjonssystemet kan forsøkes endres via de regulative mekanismene. Det er et institusjonelt krav at organisasjoner yter bestemte tjenester til målgruppene, og dette omfatter både normative og kognitive mekanismer til hvordan det skal utføres.

På grunn av anvendelse av felles teknologi på den ene siden og felles institusjonelle krav på den andre siden vil organisasjoner med samme type oppgaver og mål likne på hverandre i hvordan transformasjonssystemet konstrueres. Overgangen fra manuelle til elektroniske rutiner har medført at databaserte rutiner har erstattet de manuelle rutinene fordi de var mye mer tids- og ressurskrevende. Kompetansen er endret og legitimiteten beholdt. Dessuten har effektiviteten økt.

I det organisatoriske atferdssystemet finner vi institusjonelle krav til kontakten mellom personale og brukere, og dette omfatter service og etikk. I offentlige institusjoner må de ansatte være dedikert til de institusjonelle kravene som stilles, videreformidle dem til brukerne, og være oppmerksomme på de signaler som kommer fra de institusjonelle omgivelsene for eventuelt å endre dem.

De organisatoriske prosessene er viktige for ledelsessystemet. De omfatter blant annet målformulering, problemløsning og språkskaping, og omformes til formelle, synlige prosesser. De institusjonelle kravene følger av at prosessene er synlige for omgivelsene. De formelt ansatte lederne blir utsatt for institusjonelle krav, og det kan innebære hvordan de kler seg, hygiene, oppførsel, etc. Dersom de bryter kravene kan det få følger for organisasjonens legitimitet. De skal jo representere organisasjonen utad. Ledelsen må dessuten håndtere de institusjonelle kravene gjennom sine strategivalg og må jobbe bevisst med legitimitet og effektivitet.

Tekniske omgivelser er nødvendig for at organisasjonen skal kunne ivareta produksjonen av bibliotekjentene og er en del av bidrags- belønningsbalansen. Handlingsmiljøet til organisasjoner er definert som alle aspekter i omgivelsene som er potensielt relevante for målsetting og måloppnåelse (Dill 1958). De tekniske omgivelsene må håndteres når usikkerhet og avhengighet skaper behov for strategisk handling.

Mens de tekniske omgivelser er knyttet til effektivitetskrav er de institusjonelle omgivelser knyttet til legitimitetskrav. Begge elementer påvirker organisasjoner i ulik grad ettersom press utøves fra omgivelsene. For brukerne er det viktig at offentlige tjenester utføres effektivt og at organisasjoner kan stoles på og has tillit til. Dermed ønsker brukerne å anerkjenne organisasjonens nytte og kvalitet ved fortsatt å benytte det.

Strategiske endringsprosesser omfatter analyse av strategiske utfordringer, formulering av strategiske mål, beslutningstaking om hvilke initiativene som skal iverksettes og omsetting av planene til handlinger (Busch, et al, 2007).

### **Oppsummering**

Chaffee gir en oversikt over hvilke fellestrekk perspektivene på strategiutvikling har. Mintzberg videreutvikler modellen og beskriver organisasjoners strategier i 5 perspektiver. For å finne Universitetsbibliotekets strategiske posisjon vil bakteppet være den strategiske grunnmodellen (Busch, et al 2006). Deretter vil strategiprosesser som benyttes ved NTNU og biblioteket for å utvikle bibliotekets posisjon og rolle (Johnsen, 1975) undersøkes.

Uten legitimitet vil ikke biblioteket kunne utvikle sin posisjon. Institusjonell teori viser hvordan biblioteket kan videreutvikle sin legitimitet gjennom ulike strategier. Den konseptuelle foretaksmodellen er valgt for å vise hvordan legitimitet kan utvikles i koalisjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet. Jeg velger å ha mindre fokus på transformasjonssystemet, fordi avhandlingen ellers ville bli for omfattende.

## **2.2 Forskningsspørsmål 2**

### **Hvordan kan Universitetsbiblioteket øke sin endringsevne?**

#### **Organisasjoners endringsevne**

Dersom Kvalitetsreformens krav skal implementeres og undervisningen styrkes gjennom bedre integrering må organisasjonen endres. Endringsevne kan utledes fra de forskjellige systemene i den konseptuelle foretaksmodellen. I denne avhandlingen er det spesielt interessant å se på endringsevnen i koalisjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet.

Effektivitet og legitimitet er avhengig av at organisasjoner har evne til å tilpasse seg de stadige endringene i de tekniske og institusjonelle omgivelsene. Samtidig påvirkes organisasjonen for å initiere aksjon i utviklingen slik at det skjer forbedringer i effektivitet og legitimitet. Større og mindre endringer i omgivelsene krever mer eller mindre langsiktige justeringer. I organisasjoner som ofte er påvirket av store endringer vil høy endringsevne være påkrevet. Dette er ressurskrevende, særlig siden det kan gå på bekostning av den vanlige driften (Busch, et al. 2007:103).

Endringsledelse og beslutning om endringer kan skje på lavt nivå der aktøren har handlingsrom til det, eller på høyt nivå dersom endringene er omfattende. Endringsevne

medfører dessuten at tidsaspektet kommer inn i bildet: I kritiske situasjoner må organisasjonen kunne reagere raskt slik at større skader unngås.

### **Endringsevne i koalisjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet**

Høy endringsevne betyr at sentrale elementer i koalisjonssystemet, atferdssystemet og transformasjonssystemet lett lar seg justere, og at ledelsessystemet har høy endringskompetanse (Busch, et al 2007). Høy endringsevne krever en kombinasjon av organisasjonens og ledelsens endringsevne. I Busch, et al (2007:105) anskueliggjøres den sterke sammenhengen mellom systemene i den konseptuelle foretaksmodellen.

Organisasjoner må være mottakelig for endringsledelse, og lederne må vite hvor stor endringen er, hvor fort den må skje og i hvilke systemer.

**Koalisjonssystemet:** Vi finner alle interessentene i koalisjonssystemet. De er bundet til organisasjonen med kontrakter og de nødvendige transaksjoner som foregår mellom partene. I koalisjonssystemet er det spesielt fem forhold som er av interesse i endringsperspektivet:

1. Evne til å justere kontrakter
2. Evne til å justere koalisjonssammensetning
3. Makt og endringsevne
4. Evne til å tilpasse seg endringer i institusjonelle omgivelser (ibid.)

I justering av kontrakter skiller vi mellom hierarkiske kontrakter, som er hvilke oppgaver de ansatte skal utføre innenfor arbeidstiden, og markedskontrakter, som avtales mellom organisasjonen og eiere, leverandører og kunder/brukere. Skal det være mulig raskt å endre ansattekontrakter, bør stor frihet finnes i kontraktene. Dette må kombineres med tiltak i atferdssystemet, og kompetansetiltak er det viktigste. Stor innflytelse på egen arbeidssituasjonen er likeledes et viktig poeng for å øke fleksibiliteten.

Ved større endringer kan det bli nødvendig å endre koalisjonssammensetningen. De tre mulighetene er a) konsentrasjon (færre interessenter), b) ekspansjon (flere interessenter) og c) justering. For å øke fleksibiliteten har organisasjoner valgt å gå over fra hierarkiske til markedskontrakter. Økt form for samarbeid eller nettverkssamarbeid kan likeledes øke fleksibiliteten og endringsevnen.

Dersom interessentene opplever endringer i kontrakten som en ulempe, oppstår det en særlig utfordring for organisasjonen. Dette kan bøtes på ved å posisjonere maktposisjoner eller tilby belønninger som øker interessentens lojalitet. Man kan også redusere antallet strategiske konkurrenter. Organisasjonen må passe på at kravet til legitimitet ivaretas i maktposisjoneringen.



De institusjonelle omgivelsene stiller krav som stadig forandres, og dette må organisasjonen kunne tilpasse seg. Multistandardorganisasjonen har høy evne til å tilpasse seg de foreliggende institusjonelle forventningene, og har fem kjennetegn (Røvik 1998): Høy inntakskapasitet (evne til raskt å implementere nye løsninger), høy dekoblingskapasitet (evne til å introdusere nye løsninger), høy oversettelseskapasitet (oversettelse av nye organisasjonsmodeller), høy uttakskapasitet (fjerne dårlige løsninger) og høy lagrings- og reaktiveringskapasitet (forholde seg til gamle løsninger som kommer tilbake).

**Atferdssystemet:** Endringer i atferdssystemet er knyttet til medarbeidernes evne til å justere sin atferd etter endringer i omgivelsene. Endringsevne er avhengig av en kombinasjon av kompetanse og læring. Kompetanse består av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. I jobber med høy variasjon og store krav til problemløsninger kreves ekspertkompetanse. Mest vellykket er medarbeideren med høyt utviklet kognitiv struktur, siden de er i stand til å mobilisere relevante kunnskaper om alternative løsninger. Evnen til fleksibilitet og endring påvirkes dessuten av medarbeidernes praktiske ferdigheter og subjektive mestringsevne. All læring skjer i prinsippet på individnivå, og gjennomføring av læringsprosesser er nødvendig for organisasjonens endringsevne.

Peter Senge (1990) mente at organisasjoner er i utvikling og tilpasser seg nye krav fra tekniske og institusjonelle omgivelser. Han utviklet modellen som beskriver den lærende organisasjon, som skal sørge for at organisasjonen er i kontinuerlig utvikling. Det er fem krav til den lærende organisasjon: systemtenking (tenk helhet), personlig mestring (motivasjon for læring), mentale modeller ('tas for gitt' - holdninger utfordres), felles visjon (felles mål) og gruppelæring (stimulerende læringsmiljø). Modellen viser hvordan læring skal skje på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.

Endringer i atferdssystemet kan forhindres av at de grunnleggende virkelighetsoppfatningene blir berørt. Atferd som ikke bryter med organisasjonskulturen, eller ikke utfordrer tatt for gitt – holdninger er lettere å endre enn ved mer kontroversielle utfordringer. Mange mindre utfordringer lar seg løse ved hjelp av enkeltkretslæring, men hvis endringsbehovet er stort, kreves det dobbeltkretslæring. Det betyr en gjennomgripende endring i atferdssystemet. Dette er en lang prosess, som, selv om den ikke er umulig, kan være svært krevende. Man risikerer at den eksisterende virkelighetsforståelse blir stående.

En organisasjon som i lang tid har hatt stabile omgivelser, vil i et funksjonelt perspektiv ha en kultur som er mindre rettet mot å takle variasjoner fra omgivelsene enn en som utvikler seg i turbulente omgivelser (Schein 1987). Organisasjonskulturen er et resultat av at organisasjonen vil tilpasse seg omgivelsene, og utvikle normer, verdier og grunnleggende antakelser som en

funksjonell følge av dette. Dermed vil det utvikles en felles forståelse for misjon og mål i atferdssystemet. Dette perspektivet kan bety en begrensning i fleksibilitet og endringsevne, men muliggjør samtidig endringsvilje innenfor egne rammer. Organisasjoner som er vant til å takle ustabile omgivelser kan ha kulturer som kan utvikle ny kompetanse og mestre endringer.

Representanter for det symbolske perspektivet kritiserer dette og mener at felles meningsdannelse oppstår som følge av fortolkninger gjennom symboler (Schulz 1993). Med dette følger at kulturen lettere kan endres enn i det funksjonelle perspektivet. Eventuelle problemer som oppstår bunner i en dysfunksjonell tolkning av organisasjonens utfordringer. Den interne virkelighetsforståelse må tilsvare den som innehas av interessenten og samfunnet for øvrig.

**Ledelsessystemet:** Ledelse er målformulerende, problemløsende og språkskapende aktiviteter. Når det oppstår behov for endringer, må lederne beslutte hvilke tiltak som skal settes i verk. Ledelsessystemet må utvise fleksibilitet og endringsevne, og det kan spesifiseres slik: Lederen må kunne justere egen lederatferd og ledelsen må kunne iverksette endringsprosesser i koalisjonssystemet, atferdssystemet og transformasjonssystemet (Busch, et al, 2007). Til disse ledelsesaktivitetene kreves det handlingsrom og kapasitet. Endringsledelse forutsetter at ledelsessystemet oppfanger krav i omgivelsene som må initiere endringer og endre kursen.

Alle medarbeidere kan utøve ledelse, og alle har handlingsrom til dette (ibid.). Graden av desentralisering har betydning for handlingsrommet. Høy stabilitet og liten heterogenitet i omgivelsene gir en organisasjon som er best tjent med sentralisert ledelse. Dersom organisasjonen har høy ustabilitet og høy heterogenitet, følger behov for å ta mange beslutninger og hurtig respons. Da vil det være best å fordele handlingsrommet på de medarbeiderne som først får endringskravet og hurtig kan finne passende tiltak. Dermed skapes et annet problem: koordinering og styring. Det vil bli vanskelig å kontrollere at beslutningene matcher organisasjonens mål. Organisasjonen kan løse problemet ved å nærme seg en styringsform som koordineres gjennom gjensidig tilpasning. Styring må baseres på tillit og felles normer og verdier (ibid.). Høy handlingskapasitet innebærer hurtig respons, stort handlingsrom og høy autoritet. Autoritet defineres som legitimert maktutøvelse. De tre formene for autoritet er i følge Weber (1975:5): tradisjonell autoritet, karismatisk autoritet og legal - rasjonell autoritet.

Målformulerende, problemløsende og språkskapende atferd gir grunnlag for en rekke lederroller som er nødvendig for å opprettholde organisasjoners eksistens. Mens stabile organisasjoner kan konsentrere seg om lederroller i forbindelse med drift, må organisasjoner som stadig er utsatt for endringer kombinere tilpassnings- og utviklingsledelse. Lederrollene

vil dermed måtte skifte etter som omgivelsene krever det. De som utøver ledelse må være i stand til å endre målfokus raskt, endre metode til å løse problemer og endre beslutningspråk ved krav om endringer. Lederes endringskompetanse bør dekke politiske og innovative ledelsesprosesser og strategiske analyse- og synteseprosesser. Disse er rettet mot koalisjonssystemet, atferdssystemet og transaksjonssystemet.

### **Implementeringsmodellen**

Implementering forklares som iverksettelse og gjennomføring av politiske beslutninger, for eksempel lover og reformer (Winter, 2001, Hill og Hupe, 2006). Implementering av politiske beslutninger er avhengig av hva som skjer i organisasjoner under prosessen etter beslutningen (Lipsky, 1980). Implementeringsprosesser starter på departementsnivå i følge en på forhånd oppsatt implementeringsstruktur, og fortsetter i de offentlige institusjonene på grunnplanet med de som jobber ansikt til ansikt med målgruppene. Offentlig ansatte i mange typer institusjoner har denne direkte interaksjonen med brukerne, noe som skiller dem fra andre ansatte i offentlig virksomhet Michael Lipsky kaller disse ”street-level bureaucrats”, mens Søren Winter kaller dem ”markarbejdere”. Jeg velger å benytte betegnelsen grunnplansbyråkrater på denne tjenestemannsgruppen. Det kan i universitetssammenheng være undervisningspersonalet, bibliotekansatte, ansatte i Studieavdelingen og IT-avdelingen, etc. De har flere fellestrekk som offentlige tjenestemenn og har direkte kontakt med studentene og de vitenskapelige ansatte.

Implementeringsforskningen er opptatt av hvordan lover og politiske beslutninger føres ut i livet, hvilke prosesser som omfattes, og i hvilken grad måloppnåelse skjer. Dette er en ung forskningsdisiplin, og den kan spores tilbake til 1970-tallet, da innføring av reformer i USA ga dårlige resultater (Winter, 2001). Winter har skapt implementeringsmodellen ved å lage en syntese av flere implementeringsteorier og satt fokus på effektivitet i implementeringsprosessen (vedlegg 1).

Winter var opptatt av at teoretikerne enten hadde sett implementeringsprosessen ”top – down” eller ”bottom – up”, og har konstruert en integrert modell med utgangspunkt i begge synspunktene. Elementer som er viktige i implementeringsprosessen er:

1. Politikktutformingens betydning (er politikken gjennomførbar?).
2. Organisatorisk og interorganisatorisk atferd.
3. Grunnplansbyråkratiets atferd.
4. Målgruppas deltakelse og samspill med grunnplansbyråkratiet.
5. Omgivelsenens påvirkning (sosialt, økonomisk, opinionsmessig)

En vellykket gjennomføring av beslutningen er avhengig av vilje, eller velvilje og evne, eller kapasitet hos aktørene (se neste underkapittel). På organisasjonsnivå spiller disse elementene inn: Implementeringsspillet er ofte mer defensivt enn under politikkformuleringen fordi organisasjoner heller vil unngå ubehageligheter enn oppnå fordeler med prosessen. Dersom det er muligheter for å oppnå ekstra bevilgninger gir det insentiv til å implementere politiske beslutninger, men tilretteleggingen behøver ikke være god likevel. Det kan være at organisasjoner har andre interesser og kun symbolsk deltar i implementeringen: Man sier at man er enig, men lar være å gjøre noe særlig på det interne plan.

Implementeringsteorien er videreutviklet i lys av governance: Reformpolitikk utformes fremdeles av offentlige myndigheter, men gjennomføringen foretas ofte av innleide firma, eller det er et offentlig – privat samarbeid. Dermed blir kontrollen over implementeringsprosessen vanskelig (Hill og Hupe, 2006).

Siden Universitetet domineres av profesjonelle yrkesutøvere, kan det sannsynligvis finnes egne mål på bakgrunn av faglige syn på hvilke oppgaver organisasjonen har og hvordan de skal løses. Ofte preges implementeringsprosesser av konflikter og koordineringsproblemer. De består av en lang rekke beslutninger og kompromisser i de forskjellige avdelinger som skal gjennomføre dem. Når beslutningspunktene, antall aktører og interessevariasjon og –intensitet mellom aktørene øker, er det en tendens til at målrealiseringen reduseres. Det skal ikke alltid så store konflikter til før målrealiseringen forringes. Et konkurranseelement kan derimot øke implementeringssuksessen.

**Grunnplansbyråkrati og målgrupper.** Grunnplansbyråkratene og målgruppene er viktige aktører i implementeringsarbeidet, og det er først når loven eller reformen er ”avlevert” til målgruppen at den får sosial eksistens. I denne prosessen utøves det skjønn, og grunnplansbyråkratene setter sitt personlige preg på tjenesteytelsen. I følge Lipsky oppstår det avvergingsmekanismer i atferdsmønsteret: Grunnplansbyråkraten har for liten tid og for mange andre oppgaver til å betjene hver enkelt bruker slik de skulle. Slike avvergingsmekanismer kan innebære forskjellig atferd hos grunnplansbyråkraten. Avvergingsmekanismene kan få negative følger for gjennomføringen av loven eller reformen, og parallellt til dette kan benyttes ved implementeringen av Kvalitetsreformen.

Kritikerne av Lipskys teori mener at Lipsky underspiller variasjonene i atferden og fokuserer for mye på fellestrekkene. Selv om han har et dysfunksjonelt syn på grunnplansbyråkraten, har han gitt et av de mest fruktbare bidra til implementeringsforskningen (Winter, 2001). Lipskys syn kan virke vel kritisk, og det finnes et mindre kritisk syn på grunnplansbyråkraten. Denne teorien forteller at grunnplansbyråkraten løser problemer ved hjelp av sunn fornuft og

innsikt i målgruppens situasjon og problemer (Elmore, 1982). De er målrettet, bruker verktøy som er anvendelige og skaper nettverk for å løse problemer.

Atferden til grunnplansbyråkraten kan påvirkes av lovgivning og politikk, oppgaveområdets omgivelser og målgruppens karakter. Ledelsesstilen i organisasjonen påvirker gjennom å fremme tro på visjon og misjon, prioritere mellom oppgaver, og påvirke rekruttering av byråkrater. Organisasjonskulturen kan påvirke ved hvilke normer som finnes for oppgaveløsning og profesjonsnormer. Avvergingsmekanismer kan være en institusjonalisert del av noen organisasjoner. Byråkratens personlige holdninger og bakgrunn spiller inn, og organisasjonens omgivelser og insitamentsstruktur (Winter, 2001).

Målgruppen kan spille en politisk rolle i implementeringen gjennom aktivt å søke innflytelse på tjenesten og påvirke gjennom måten de deltar i utøvelsen av tjenesten på. Dessuten kan de påvirke effekten gjennom atferd som ikke tilsvarer den politiske intensjon. Studenter kan for eksempel utrykke seg gjennom voice (utrykke misnøye), exit (velge bort tjenesten eller velge en annen leverandør) eller passivitet (manglende initiativ).

Grunnplansbyråkratenes maktressurser gjør dem i stand til å styre tjenesteutførelsen. Byråkratene har flere muligheter: De kan treffe autoritære beslutninger – skjære gjennom, de har profesjons- eller utdanningsautoritet og kontroll over informasjon. De har makt til å sette i gang avvergingsmekanismer. Byråkratiet kan søke hjelp og støtte hos andre i byråkratiet i behandlingen av vanskelige brukere, og det kan være oppstått felles normer for hvordan behandlingen av brukere skal være (Jens Hoff, 1993). Målgruppens maktressurser kan være diverse ankemuligheter og rettigheter (for eksempel serviceerklæring).

Ved siden av grunnplansbyråkratiet og målgruppene påvirker omgivelsene implementeringsprosessen. Det gjelder de sosio - økonomiske, demografiske og fysiske omgivelsene. Brukernes alder og bakgrunn gjør at de endrer atferd og får nye preferanser. Organisasjoner er avhengig av å motta økonomisk støtte til virksomheten og utvikle de fysiske omgivelser for å implementere reformer.

### **Oppsummering**

Universitetsbibliotekets endringsbehov kan vises ved å se på om omgivelsene er stabile eller ustabile. NTNU, Kvalitetsreformen og bibliotektrender spiller en rolle i denne sammenhengen. Universitetsbibliotekets endringsevne i koalisjonssystemet vil bli undersøkt gjennom fire forhold nevnt i Busch, et al (2007:105). Den lærende organisasjon er allerede introdusert i biblioteket. Når det gjelder ledelsessystemet er handlingsrommet til biblioteket viktig, og gjennom å se på muligheten for koordinering og styring kan fleksibilitet og handlingsrom og – kapasitet beskrives.

Implementeringen av Kvalitetsreformen er en tidkrevende prosess, og den preger fremdeles virksomheten til en stor del av sektoren. På organisasjonsnivå har NTNU lyktes, universitet er akkreditert og godkjent av den kontrollerende myndighetsaktør; NOKUT (se kap.1.3.2). På institutt- og biblioteknivå er det mindre transparent og oversiktlig å få oversikt over implementeringsprosessen. Samtidig forholder biblioteket seg til internasjonale bibliotektrender og organisasjonsoppskrifter. Det er ikke aktuelt å se implementeringsproblematikken i lys av governance i denne avhandlingen.

## **2.3 Forskningsspørsmål 3**

### **Hvilke endringsstrategier kan styrke Universitetsbibliotekets posisjon og rolle?**

#### **Strategi og endringsledelse**

Et viktig aspekt ved ledelsesbegrepet er hvordan man kan skape god sammenheng mellom mål og midler. Ledelse skjer kollektivt og utøves av formelle og uformelle medarbeidere og som et felles prosjekt på alle nivåer. Sammen skapes målene og løses problemene, og sammen finner man et felles ledelsesspråk.

Organisasjoners formelle ledelse skal tilpasses endringskreftene i omgivelsene og sørge for utvikling i relasjonene til interessentene. Viktig er det at ledelsen skaper og søker de mål som gjør at interessentene får belønninger som står i forhold til innsatsen, slik at interessentene ikke forlater organisasjonen og går over til konkurrentene. Problemløsende ledelse betyr å finne måter å nå målene på. Ledelsen må kjenne flere problemløsningsmetoder for å vite hvilken som passer i hvert enkelt tilfelle. Når ledelse utøves, skjer det gjennom målformulerende, problemløsende og språkskapende virksomhet (Busch, et al. 2006). Aktørene må kunne kommunisere og utvikle felles begrepsapparat. Det må utvikles felles språk i tre dimensjoner: Beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk.

Ledelsesinformasjon relaterer mål til midler. Ledelseskommunikasjon handler om å utvikle relasjoner mellom ansatte slik at det skapes et bedre grunnlag for å formulere felles mål og det blir mulig å bli enig om hvordan målene skal nås.

Strategiske analyse- og synteseprosesser har som det viktigste formål å samordne mål og ressurstilgang. Denne ledelsesprosessen må analysere organisasjoner med tanke på bidragsbelønningsbalansen. Den politiske ledelsesprosessen har som formål å etablere en maktbase

blant nøkkelinteressentene, med siktemål å tilføre ressurser og skape forpliktelser til gjennomføring av nødvendige organisasjonsendringer. Dette gjøres i en politisk prosess, der ledelsen er i nær kontakt med interessentene. I den politiske ledelsesprosessen kan det finnes konfliktfelt som gjør det vanskelig å skape en felles visjon. Innovative ledelsesprosesser er knyttet til atferdssystemet og søker å skape læring for å iverksette endringsstrategier slik at målene kan nås.

De strategiske utfordringene skal løses gjennom læringsprosesser og det kan kreve endringer i alle delsystemene.

### **Endringsstrategier i koalisjonssystemet**

Politiske endringsstrategier er først og fremst rettet mot koalisjonssystemet, der maktfordelig, beslutninger og forhandlinger kan påvirkes. De oppsummeres slik Organisasjonen er en koalisjon av ulike individer og interessegrupper.

- Det er varige forskjeller mellom koalisjonsmedlemmene med hensyn til verdier, informasjon, interesser og virkelighetsopplevelse.
- De viktigste beslutningene dreier seg om fordeling av knappe ressurser
- Knappe ressurser og varige forskjeller gjør at konflikter er en sentral faktor i organisasjonen, og at makt er den viktigste ressursen.
- Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing, forhandlinger og kamp om posisjoner blant konkurrerende interessenter. (Bolman og Deal, 2005:212).

Bruk av politiske endringsstrategier tar ikke hensyn til atferdssystemet eller transformasjonssystemet, og må vurderes ut fra om koalisjonsmedlemmene kommer til å mobilisere til kamp om egne interesser. I så fall må ledelsen være forberedt på å benytte politiske prosesser i deler av endringsfasen (Busch, et al, 2007:161).

Kontraktene som binder interessentene til organisasjonen er løst koblet og ofte kortvarige. Interessentgruppene skifter, og det kan omfatte medarbeidergruppen, kunde/brukergruppen, leverandører og eller eiere. En avdeling kan betraktes som en koalisjon med ansatte, ledere, andre avdelinger og ulike eksterne interessenter. Kontraktene i en avdelingskoalisjon er ofte mer uformelle og psykologiske enn i en organisasjon.

Det er hensiktsmessig å skille mellom åtte typer maktkilder (Bolman og Deal, 2005):

- 1 Posisjonsmakt
- 2 Argumentasjonsmakt
- 3 Kontroll over belønninger

- 4 Makt gjennom tvangsmidler
- 5 Allianser og nettverk
- 6 Tilgang til og kontroll over agendaen
- 7 Makt over fortolkningsrammer
- 8 Personlig makt

Maktkildene må avdekkes, vurderes opp mot hverandre og vurderes i forhold til hvor stor muligheten er for at de vil bli benyttet. I en planlagt endring kan man sette opp et politisk kart med fire trinn (ibid.):

- 1 Avklar viktige informasjonskilder.
- 2 Identifiser interessenter med stor politisk innflytelse.
- 3 Analyser muligheten for intern eller ekstern mobilisering.
- 4 Forutse hvilke strategier det kan tenkes at andre vil bruke.

### **Politiske endringsstrategier: Maktstrategier**

Problemområdet som skal være gjenstand for endringer må også være utgangspunktet for valg av politisk maktstrategi. Eventuell motmakt må avdekkes, og etiske vurderinger må gjøres før endringsprosessen settes i gang.

Det er tre maktstrategier (Christensen og Daugård Jensen 2001), og den første er bruk av direkte makt som benyttes når man ønsker å påvirke en beslutningsprosess. Hele prosessen fra problembeskrivelse til selve beslutningen kan påvirkes gjennom direkte makt, men dette er avhengig av om beslutningsprosessen er rasjonell og har klare eller uklare mål. Når beslutningsprosesser har klare faser, kan de deles opp i: problembeskrivelse, søking etter alternativer, analyse av mulige konsekvenser og valg av alternativ (beslutning). Her er maktbruken synlig og det er lett for interessentene å ta opp problemstillingene til diskusjon. Men den kan skape konflikter og hemme den videre endringsprosessen. De som taper argumentasjonen kan true med å revurdere ansettelsesforholdet i organisasjonen eller søke etter andre former for maktutøvelse.

Den andre maktstrategien er bruk av indirekte makt, som er rettet mot a) å påvirke hvilke saker som tas opp, og b) i hvilken grad beslutninger blir implementert. Indirekte makt har to hovedformer: et filter mellom opplevde problemer og beslutningsprosesser og et filter mellom beslutningsprosessen og implementering (Christensen og Daugård Jensen, 2001). Avgjørende er antall problemer som ønskes løst og kompleksiteten på problemet, tilgang til og kontroll over agendaen. Ved utøvelse av posisjonsmakt kan de velge ut og prioritere for at interessentene skal bli best ivaretatt. Andre interessenter må bruke argumentasjonsmakt og



skaffe allianser. Alle beslutninger skal prinsipielt sett implementeres, men dette skjer ikke alltid.

Det må skilles mellom dialoger som har til hensikt å overbevise interessentene til å være positive til endringer og dialoger som skal redusere bevisstheten om egne interesser. Bevissthetskontrollerende makt, som er den mest usynlige strategien, vil søke å overbevise interessentene om at organisasjonens overordnede interesser og mål er viktigere enn deres egne interesser (Christensen og Daugård Jensen 2001). En utenforstående part forsøker å påvirke interessentenes virkelighetsoppfattelse slik at de ikke ser sin reelle interesse. Kontroll utøves på forskjellige måter og nivåer i organisasjoner og setter rammer for handlinger. Først når sosiale normer blir internalisert har bevissthetskontrollerende makt vært i funksjon. En interessent må ha utført en viss aktivitet for at vi skal kunne trekke inn begrepet bevissthetskontrollerende makt. Kampen om virkelighetsoppfatningen utkjemperes av mange interessenter, og kan vanskeliggjøre gjennomføringen av strategiene.

Institusjoner må oppnå høy legitimitet for å danne grunnlaget for den sosiale konstruksjonen av virkeligheten. På individplan innebærer internaliseringsprosessen at den enkeltes subjektive virkelighetsbeskrivelse skapes og blir en del av dem selv. En del av virkelighetskonstruksjonen vil være felles for mange i en organisasjon. På den annen side kan det være stor uenighet i organisasjoner om hva som er den reelle virkelighet på spesielle områder, og enighet kan oppstå i grupper som har tett samarbeid.

I valget av forhandlingsstrategier er det viktig å finne ut hvor vesentlig resultatet av forhandlingen og hvor viktig relasjonen mellom forhandlingspartnerne er. Det finnes fire forhandlingsstrategier: Samarbeidsstrategi, konkurransestrategi, ettergivende strategi og avvisende strategi.

### **Endringsstrategier i atferdssystemet**

I den konseptuelle foretaksmodellen påvirker alle menneskene organisasjonen i det organisatoriske atferdssystemet (Busch, et al. 2006:68). De vil gjennom sine egenskaper påvirke de tre andre delsystemene: Koalisjonssystemet, transformasjonssystemet og ledelsessystemet. Det organisatoriske atferdssystemet er summen av de ansattes individuelle atferd.

Når organisasjoner er i en endringsprosess vil de aldri kunne fremstå som et fullstendig rasjonelt system. I atferdssystemet foregår det forhandlinger, produksjon og belønninger. Her utøves det dessuten formell og uformell ledelse. Kulturen i organisasjonen må tilpasse seg

strukturelle forhold i transformasjonssystemet slik at bidrags- belønningsbalansen opprettholdes (ibid.).

I endringsprosesser er det viktig at det organisatoriske atferdssystemet forberedes og involveres. De det angår må være villige til å inngå de nødvendige kontrakter og delta aktivt i endringsprosessen. Endringsstrategier i atferdssystemet knyttes til læringsprosesser og endring av den enkeltes atferd (ibid.:195). Det organisatoriske atferdssystemet omfatter alle nøkkelinteressenter. Mens tilpasning krever endringsledelse krever utvikling innovasjonsledelse, og når begge benyttes kalles det forandringsledelse.

De ansatte skal utøve den faktiske atferd som er mest hensiktsmessig for å bringe organisasjoner til sine mål, og identifisere seg med de bærende verdier nøkkelinteressentene har fastlagt. Disse bygger på verdier for organisasjonens drift, tilpasning og utvikling, og det betyr at menneskene skal identifisere seg med normer for hensiktsmessig atferd i sin organisasjon. De ansatte skal trekke i samme retning og ha samme mål, og ved endringer må det sørges for strategisk ledelse med målsettende, problemløsende og språkskapende atferd.

Strategisk endringsledelse i atferdssystemet kan skje på organisasjonsnivå og individnivå (ibid.:195). Begge er viktige, og vil ha effekt på de andre systemene i foretaksmodellen.

Medarbeiderne handler ut fra organisasjonens begrensninger og muligheter. Samtidig tar de initiativer ut fra egne kunnskaper, emosjoner og motivasjon. Nye læringsprosesser oppstår og utvikler individene og omgivelsene. Motivasjon er en viktig drivkraft for handlinger, og er diskutert i Madsens modell (Madsen 1975). Motivasjon kan defineres som ”beveggrunn, altså årsaken til de handlinger som utøves” (ibid.). Skal atferden utvikles i en gruppe, ser man på denne måten at ledelsen må ha flere strategier for å utvikle systemet.

Verdier og holdninger er ganske stabile i et individ, men innstillinger og forventninger kan være mer påvirkelig. Når man arbeider med felles verdier i en organisasjon kan det derfor være vanskelig å se noen effekt i etterkant. Organisasjonsutvikling er en strategi som kan løse problemer og møte utfordringene når det kreves forandringer. Den er rettet mot prosesser og ikke strukturer og systemer.

I en endring av organisasjonskulturen i en spesiell gruppe, kreves det at aktørene skifter ut ideologier og innøvd atferd som de bringer med seg fra tidligere praksis. Endringsformenes karakter har fire sider ved endringsprosessene: grad av gjennomtrengning (hvor mange og hvem er berørt), omfang, nyskaping og varighet (ibid.:203). Omfanget av endringene må fastlegges, og dette er relativt i forhold til enkeltpersonenes egenskaper, kompetanse og interesser. I endringsprosessene for å skape ny praksis må lederen i sine strategier overbevise

aktørene om at det er større sjanser for suksess enn for å mislykkes. Endringene innebærer stort forbruk av tid og ressurser, og kan virke utmattende på aktørene. Kulturelle endringer kan også komme gjennom utskifting av symboler, ritualer, språk og historier.

Organisasjonsidentiteten kan endres gjennom bruk av metaforer og myter som passer bedre til den nye virkeligheten. Dette kan benyttes ved siden av aksjonslæring.

Universitetsbiblioteket kan velge endringsstrategier i alle systemene i den konseptuelle foretaksmodellen. Dersom det kreves politiske endringer i maktfordeling, beslutninger og forhandlinger må endringer skje i koalisjonssystemet. I så fall må det defineres hvilke maktstrategier som må benyttes. Dersom det er atferdssystemet som skal endres, må læringsprosesser og endring av individuell atferd være i søkelyset. Universitetsbibliotekets mål og strategier skal oppnås, og da må alle ansatte identifisere seg med de bærende verdier som finnes i organisasjonen. Motivasjon må finnes til å videreutvikle egne og organisasjonens læring.

**Modell for 3.ordens strategiutvikling:** For å forsikre seg om å skape god kontakt mellom visjon og mål og de ansatte, kan 3.ordens strategiutvikling benyttes. I følge denne er det ”den eller de som skal gjøre forandringen som selv genererer alternativene, velger og beslutter”. Modellen illustrerer hvordan alle i organisasjonen engasjeres i strategiutformingen (ibid.:51). Strategiutvikling etter denne metoden har disse punktene (forkortet):

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Toppledelsen, i samarbeid med styret og eiere, utformer organisasjonens forretningside. Den kommuniseres ut i organisasjonen gjennom forskjellige kanaler.   |
| 2 | Toppledelsen utvikler og arbeider seg frem til en så dyp enighet som mulig om organisasjonens visjon.  |
| 3 | Toppledelsen utarbeider foreløpige hovedmål. De forskjellige avdelingenes hovedmål bør diskuteres av dem som skal nå dem, eller deres representanter. Nyttige fora er grupper med representanter for både toppledelse og avdelingen, gjerne tillitsvalgte. Hovedmålene besluttet endelig av toppledelsen, som bør ha en dyp enighet om dem, og om prioriteringen mellom dem. |
| 4 | Avdelingsledelsen utarbeider delmål og tiltak i samarbeid med medarbeiderne eller deres representanter. [...]. Delmål og tiltak må kommuniseres opp og ned mellom toppledelsen og avdelinger/prosjektgrupper før de endelig formuleres og godkjennes. De bør også prøves mot flere enn medarbeidernes representanter underveis. (Christensen, et al, 1989:50)                |

## 3 Metode

### 3.1 Metodologiske overveielser og metodevalg

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2005). Det er flere ulike måter å se den sosiale verden på. Debatten går på om sosiale systemer består av lovmessigheter eller om alt vi studerer er unikt. Studiet av mennesker kan neppe følge universelle lover slik som fenomener i naturvitenskapen. Mennesket er i stadig endring, reagerer på ny kunnskap og endrer atferd. Kunnskapen om mennesket blir mer unik og mindre generell. Dette medfører at det forskningen søker i denne undersøkelsen er det spesielle og unike ved Universitetsbiblioteket.

I avhandlinger kan man ikke regne med å finne en endelig sannhet, men en mengde argumenter for og imot, og konklusjoner gjøres ut fra de argumentene som veier tyngst. Gjennom forskningen kan man oppdage nye spørsmål som kan generere ny og annerledes kunnskap. Ved hjelp av selvinnsikt må forskeren søke å styre unna skjeve slutninger, og egne verdier eller samfunnssyn må ikke få blande seg inn i vurderingene.

Epistemologi er utgangspunktet for diskusjonen om hvorvidt det overhode er mulig å samle inn eller tilegne seg kunnskap. I følge positivismen er tre teser sentrale i dette:

- Det finnes en objektiv virkelighet utenfor oss selv
- Den objektive virkeligheten kan studeres på en objektiv måte
- Vi kan opparbeide en kumulativ kunnskap om den objektive verden (ibid.)

All forskning skal bygge på tidligere forskning og utvide kunnskapen vi allerede har. Ved studier av Universitetsbiblioteket og NTNU kan et positivistisk perspektiv bety at det er mulig å beskrive organisasjonene på en objektiv måte, og at det er mulig å avdekke lovmessigheter i forhold til størrelse og struktur, mellom alder og kompleksitet, etc. I sin kritikk av den positivistiske retningen sier forskere med hermeneutisk tilnærming at det bare finnes ulike forståelser av virkeligheten og at den må kartlegges ved å sette seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener. Verdien av mye kumulativ kunnskap er ikke så høy, fordi det finnes så mange måter å fortolke og forstå sosiale fenomener på. Lovmessigheter gjelder ikke, alt må forstås i sin spesielle kontekst. Dette vil bety at studier av Universitetsbiblioteket og NTNU ikke er objektive, men må gå på disse spesifikke organisasjonenes historie og egenart, og direkte overføringsverdi fra andre organisasjoner i inn- eller utland vil antagelig ha begrenset verdi. Men at det likevel med en viss mulig sannsynlighet er mulig å komme fram til sannhet vil neste avsnitt si noe om.

### **3.2 Dilemmaer ved forskning i egen organisasjon**

Fordeler ved å analysere egen organisasjon er forskerens innsikt og kompetanse. Min lange erfaring fra arbeidsområdet og ca.13 års ansettelse ved institusjonen kan derfor bidra positivt til forskningen. Dette kan være en begrensning i tillegg, fordi det kan forhindre meg i å se åpent og uten fordommer på saksområdet. Min førforståelse er at det er mulig at Universitetsbiblioteket kan bidra med mer til undervisningen enn NTNU vet. Min holdning er at det er ønskelig og formålstjenlig for NTNU å ta i bruk mer av Universitetsbibliotekets kompetanse og tjenester. Det er derfor en fare for at jeg vil fokusere på svar som støtter dette.

For å være 'djevelens advokat' stiller jeg derfor i tillegg spørsmålet: Hva er motsatt standpunkt (Nyeng, et al, 2006:259)? Kan det være slik at NTNU ikke ønsker tettere samarbeid med Universitetsbiblioteket? Hvilke argumenter taler i så fall for dette synspunktet? Det kan være slik at NTNU er fornøyd med Universitetsbiblioteket slik biblioteket fungerer i dag. Men hvis biblioteket ser at tjenestene ikke blir brukt nok, kan det være fordi vi ikke yter de *riktige* tjenestene? Eller kjenner ikke målgruppene godt nok til tilbudet (jfr.s.14)?

I aksjonsforskning kan det være formålstjenlig med en diskusjonspartner som nettopp kan være djevelens advokat. Vedkommende bør velges ut fra om han eller hun er godt informert i sakskomplekset og dermed kan bidra med viktige synspunkter. I et universitet finnes mange eksperter. Ansatte i Organisasjonsavdelingen ved NTNU er konsultert. Min veileder i oppgaven, som selv er underviser og knyttet til høyere utdanning, er en annen støttespiller i relevansspørsmål. Andre hjelpere er valgt ut i min egen organisasjon.

Universitetsbibliotekets ledergruppe har midtveis i masterarbeidet fått komme med innspill og kommentarer til problemstilling og fokus på avhandlingen. Mens hele gruppen har hatt anledning til å besvare den kvantitative spørreundersøkelsen, har en enkeltperson deltatt som respondent i den kvalitative undersøkelsen. Dialogfasen midtveis i arbeidet har tatt opp viktige områder som anonymitet og etiske hensyn. Jeg har drøftet med aktørene og søkt å utvide virkelighetsbildet mitt gjennom medtenkning og medanalyse.

Eventuelle konfliktfelt mellom Universitetsbiblioteket og NTNU må utforskes, siden de har potensiell påvirkning på undersøkelsen. Hva kan årsaken til lite direkte samarbeid mellom undervisere og fagansvarlige være? Dette er utforsket gjennom den kvalitative undersøkelsen (intervjuer).

Har vi egentlig gjort nok for å få NTNU i tale? I de senere åra har bibliotekdirektøren arbeidet for tettere samhandling mellom Universitetsbiblioteket og NTNU. Det er forsøkt å få

informasjonskompetanse inn som obligatorisk del av studiene, noe som ennå ikke er avgjort. Biblioteket er organisert inn under Prorektor for undervisning og læringskvalitet for å fokusere på bibliotekets rolle som læringssted både på nettet og i de fysiske lokaler. NTNU har trukket biblioteket inn i mål- og strategiplanen ved å kreve bibliotektiltak i handlingsplanen.

Bibliotekene i høyere utdanning har mange felles utfordringer. Bibliotektrender, særlig fra USA og Europa, når også Norden. Dersom jeg kan klare å fastslå at resultatene fra min egen undersøkelse kan sies å være generaliserbar, faller kravet om sammenligning med andre bibliotek bort. De fleste universitets- og høyskolebibliotekene er bygget opp etter samme struktur som ved NTNU. De er av forskjellige størrelser, er oftest selvstendige enheter med eget budsjett og har de samme kjernekompetansene.

Aksjonsforskning er aktivt med på å forme løsninger på konkrete utfordringer som ansees å være viktige (ibid.). Mitt ønske er å belyse konkrete problemer for Universitetsbiblioteket og bidra til kunnskapsutvikling. Lokal kunnskapsutvikling hos brukerne av løsningene skaper læring. Dersom jeg lykkes i å finne løsninger som fungerer ute i det virkelige liv er det den viktigste valideringsmekanismen.

En vurdering av de ansattes engasjementstyper kan være et grunnlag for å vurdere dem i forhold til hvordan de kan forventes å handle og hvilke holdninger de har til biblioteket. Etzioni mener at det finnes tre typer engasjement i organisasjoner: Motvillig, beregnende og moralsk (Etzioni i Schein, 1983:61). Han har sammenstilt makt / autoritetstyper med engasjementstyper. Makt / autoritetstyper betegnes gjennom begrepene tvangsmessig autoritet, nyttemessig autoritet og normativ autoritet. Biblioteket domineres av ansatte med moralsk engasjement, og tilhører typen organisasjoner som har normativ autoritet: det gir grunnlag for at ansatte mener jobben har en egenverdi. Dermed er muligheten større for at de verdsetter målene og gjerne oppfylder sine roller i biblioteket.

Fig.1. Etzionis (1961) klassifikasjon av organisasjoner sammenstilt med engasjementstyper

	Tvangsmessig	Nyttemessig	Normative
Motvillig	*		
Beregnende		*	
Moralsk			*

Utviklingen skal ha verdiperspektiv og bidra til verdiskaping i samfunnet (ibid.). Universitetsbibliotekets bidrag er å gi studenter og faglærere informasjonskompetanse for å kvalitetssikre studentoppgaver, undervisning og vitenskapelig arbeid, og å gjøre kvalitetssikret faglitteratur tilgjengelig på en enkel og sikker måte. De valgte metodene og

undersøkelsene vil være med på å øke kunnskapen om bibliotekets rolle og status og om bibliotek tjenestene bidrar til at NTNUs mål nås. Organisasjonslæring og lærings- og utviklingsprosesser er viktige aspekter ved utviklings- og tilpasningsledelse. Det kunnskapsgenererende Universitetsbiblioteket kan vise hvordan vi skaper kunnskap kontinuerlig og dermed grunnlag for produksjon og innovasjon.

Aksjonsforskningens spiral viser hvordan kartleggingsprosessen kan legges opp (Coghlan og Brannick, 2005). Den eksterne konteksten er de økonomiske, politiske og sosiale krefter, mens de interne krefter er de forskjellige kravenes kilder, kravenes potensial og hvordan kravene oppstår. Videre må man avdekke hvordan kravene påvirker organisasjonen. Kravenes eksterne kilde i mitt tilfelle er Kunnskapsdepartementets innføring av Kvalitetsreformen i 2003, men også bibliotektrender i verden, slik de blir tolket av ledere og ansatte (interne kilder). Hvor nødvendig er endring for Universitetsbiblioteket? Hvordan påvirker endringsbehovet biblioteket? Den fremtidige, ønskelige virkeligheten må defineres, og jeg velger å gjøre det gjennom den strategiske grunnmodellen og den konseptuelle foretaksmodellen. Dette vil sette grenser for prosjektet og skape fokus og energi for de forskjellige stadier i sirkelen. Selve prosessen i aksjonsforskningsspiralen starter med bakgrunn og forutsetninger, fortsetter med diagnose, forbedring, implementering, evaluering og slutter med de nye forutsetninger som er funnet som start på ny spiral (ibid.). Jeg har som tidligere nevnt skapt samarbeidsrelasjoner med seksjonssjefene, som blir berørt av prosjektet. Ved å involvere flere i diagnosestadiet vil dette bidra positivt til prosessen.

Ideelt sett ville det beste være å gjennomføre et fullstendig aksjonsforskningsprosjekt som inkluderer alle elementer i spiralen, men i mitt tilfelle er det ikke nok tid til det. Jeg må nøye meg med å fastsette bakgrunn og forutsetninger, stille diagnose og foreslå forbedring. Resten av spiralen er det ikke mulig å fullføre i denne avhandlingen.

### **3.3 Undersøkellesdesign og valg av metoder**

Problemstillingen tar utgangspunkt i en spesiell case. Det vil si at den er knyttet til en bestemt kollektiv enhet med en underenhet: et universitet og et universitetsbibliotek. De to enhetene ligger på forskjellige nivåer. I tillegg kommer fakulteter og institutter inn på et tredje nivå. Casen er i tillegg avgrenset i tid: undersøkelsen dreier seg om strategisk ledelse og Universitetsbiblioteket som strategisk ressurs for NTNU i dagens situasjon og i de nærmeste årene bakover i tid. Det jeg ønsker å finne informasjon om er bibliotekets posisjon og rolle med hele NTNU med institutter og fakulteter, administrasjon og andre støttesystemer som kontekst. Casen er dermed avgrenset i tid og sted. Det ønskelige er å etablere situasjonen i dag

og å finne noe nytt om fenomenet. Studien er historisk longitudinell, og data innhentet fra flere tidsperioder. Målet er å kunne finne ny kunnskap ved å samle informasjon om ansattes erfaringer og holdninger og fra NTNUs offisielle dokumenter. Problemstillingen kan derfor sies å ha et eksplorerende design. Forutsetningen er å finne ny kunnskap om fenomenet. Problemstillingen splittes opp i deskriptive forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål 1 er deskriptiv siden det søker å beskrive hvordan den aktuelle situasjonen, det vil si bibliotekets posisjon og rolle er i dag ut fra ansattes syn og erfaring (jfr.s. ), og med dokumentanalysen (jfr. s.) som et annet bidrag. Forskningsspørsmål 2 (jfr.s.) og 3 (jfr.s.) søker å beskrive hvordan endringsevne og posisjon og rolle kan utvikles. Det blir utviklet hypoteser som senere kan testes.

Det kunne være ønskelig å velge et ideelt forskningsopplegg ved å undersøke flere universiteter og spørre et stort utvalg av respondenter. Dette går av ressursmessige grunner ikke. Ved å velge en intensiv design kan undersøkelsen gå i dybden på hvordan Universitetsbiblioteket brukes som strategisk ressurs ved NTNU. Ved å velge ekstensivt design undersøkes problemstillingen i bredden og det blir mulig å finne bibliotekansattes syn på området. For å få mer informasjon velges et blandet opplegg ved å sammenligne med et annet universitet. Dette krever en mer avgrenset problemstilling og begrensede variabler. Gjennom en intensiv design kan flere nyanser og detaljer om Universitetsbibliotekets situasjon bli synlige. Respondenter fra institutt og bibliotek kan utdype problemstillingen for å danne et helhetlig bilde av konteksten.

### **Kvalitativ eller kvantitativ metode eller begge?**

I vurderingen av kvalitativ og kvantitativ metode fant jeg det interessant å undersøke problemet både i bredden og i dybden. Å spørre et bredt utvalg bibliotekansatte i en spørreundersøkelse har gitt svar på flere forhåndsdefinerte spørsmål om fremtidstro og synet på bibliotekets rolle. En utfordring har vært å finne spørsmål som respondentene kunne enes om var relevante. Min bakgrunn som bibliotekar og ansatt i biblioteket i 13 år støtter relevansen på utvalget og formulering av spørsmål.

Det er satt opp en del spørsmål som er utledet av noen hypoteser om forskjellige områder og aktiviteter: Bibliotekets rolle og betydning for Universitetet, om brukerne er i fokus og får de tjenestene de trenger, om organisering, effektivitet, målstyring av individuelle oppgaver, syn på egen kompetanse, endringsvilje og fremtidstro. Dessuten er det stilt spørsmål om synet på lederes endringsvilje. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte, og svarprosenten var 60,4 %. Dette regnes som gjennomsnittlig i slike undersøkelser, og en forholdsvis god bakgrunn for en analyse.



Med denne metoden vil muligheten for å nyansere og gå i dybden være liten. De standardiserte spørsmålene kan dessuten ha påvirket de ansatte til å svare annerledes enn de egentlig mener (Jacobsen 2005:135). De kan ha forstått hva som er "riktige" svar etter hvordan spørsmålene er stilt, og krysset av på alternativer som nærmer seg disse. Svarene er anonyme, slik at det ikke er mulig å etterspore hva hver enkelt har svart, men likevel ønsker ansatte å fremtre som lojale og kan gi andre svar enn det de mener.

Ved å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode sammen, vil problemstillingen kunne belyses i bredden og dybden, slik at flere aspekter kommer fram som bakgrunn for analysen. Den kvalitative metoden kan i prinsippet generere relevante spørsmål til en kvantitativ undersøkelse (ibid.:135). Når forskeren har god kunnskap om arbeidsområdet er det mulig å sette opp et relevant utvalg spørsmål uten forutgående spørreskjemaundersøkelse. Dybdeintervjuene ga anledning til å eksplorere videre hva som hadde framkommet i spørreundersøkelsen, noe som i denne avhandlingen var mer formålstjenlig enn å la den kvantitative spørreundersøkelsen generere spørsmålene.

### **Etiske spørsmål ved intervjuundersøkelser og utvalg av respondenter**

For å få fram nyanser og nye innspill og meninger benyttes en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervjuer. Ønsket er dermed å komme nærmere svaret på Universitetsbibliotekets strategiske posisjon, endringsbehov og muligheter. I undersøkelsen om Universitetsbibliotekets potensial til å bli en bedre strategisk ressurs for NTNU, er siktemålet å få frem ny informasjon om temaet. For å oppnå dette egner kvalitativ metode med dybdeintervjuer seg best. Det kvalitative intervjuet har 7 stadier (Kvale, 2005): Tematisering, planlegging, selve intervjuet, transkriberingen, analyseringen, verifiseringen og rapporteringen. De etiske sidene ved de 7 stadiene har vært en rettesnor i mitt arbeid med intervjuene (Kvale, 2002).

Det er valgt tre respondenter: en fagansvarlig, en seksjonssjef og en underviser. Disse enhetene er sentrale i bibliotekets virksomhet, og av stor betydning for utviklingen av tjenestene. De samme spørsmålene ble stilt til alle tre, men underviseren valgte å stå over spørsmål 11, som ble ansett for å være for bibliotekintern. Det er derfor viktig i analysen å få fram perspektivene til den profesjonelle ansatte som tilrettelegger og utfører tjenestene, biblioteklederen som leder de som skal yte tjenestene og mottakeren av tjenestene som samtidig er underviser og dermed bindeleddet til studenter.

I forskning er etiske avveininger en forutsetning når man innhenter informasjon. I intervjuer må respondentene få bekreftelse på at all informasjon som er innhentet vil bli behandlet anonymt. At respondentene gir sitt informerte samtykke betyr at de deltar frivillig og har full oversikt over hva det innebærer å delta i undersøkelsen. Min undersøkelse dreier seg ikke om privatlivet, men har med jobbforhold å gjøre. Respondentene i den kvalitative undersøkelsen har gitt sitt samtykke og vet hva dataene skal brukes til. Jeg har innhentet godkjennelse til å benytte respondentenes navn i avhandlingen, og spørsmålene ble sendt ut i forkant av intervjuet slik at de kunne forberede seg. Den skriftlige versjon av intervjuene er så ordrett som det er mulig for å få mest mulig informasjon om hva som ble sagt. I etterkant ble avskriften sendt to av respondentene slik at de var klar over hva de kunne bli sitert på før de ga sitt samtykke. Underviseren ønsket ikke å sjekke den skriftlige versjonen av sitt intervju. Det er lagt vekt på å transkribere og sitere det som ble sagt under intervjuene korrekt.

### **Sekundærdata og litteratursøk**

Dokumentanalysen viser nåværende posisjon og rolle for biblioteket ved instituttene, og vil særlig være nyttig i forhold til forskningsspørsmål 1. Den kan dessuten peke på områder som krever økt endringsbehov, og dermed hvor det kreves endringsstrategier for å styrke posisjon og rolle.

Antall offentlige dokumenter som omhandler Kvalitetsreformen er nokså omfattende, og finnes på internettsidene til Regjeringen (Regjeringen URL). I NTNUs mål- og strategiplaner, og instituttens handlingsplaner finnes primærdata som viser i hvilken grad biblioteket trekkes inn som strategisk ressurs.

I BIBSYS (BIBSYS URL) fant jeg ikke litteratur som direkte handler om både Kvalitetsreformen, NTNU, bibliotek og strategi. Ved søk på forskjellige kombinasjoner av disse ordene, finner jeg 17 referanser. Ved søk etter litteratur om universitetsbibliotek og mål- og resultatstyring fant jeg ingen referanser. Søkeordet bibliotekutvikling, trunkert, ga 72 referanser, hvorav bare fem var fra etter 2000. Ved siden av det norske BIBSYS og Norart (Norske tidsskriftartikler URL) har jeg søkt i svenske LIBRIS (Libris URL) og i danske DEFF (Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek URL) uten å finne relevant litteratur. En bedre mulighet til å finne nyere vitenskapelige referanser om bibliotekstrategier gir søk i LISA (LISA URL), en internasjonal kvalitetssikret fagdatabase for bibliotekvitenskap. Der fikk jeg liste med over 40 referanser, utgitt fra 1983-2007. Mange av disse viste etter gjennomgang god relevans. Det har derfor vært mulig å finne faglitteratur om emnet som kan danne bakgrunn og gi kunnskaper om bibliotekstrategi.

Når det gjelder mål- og resultatstyring må jeg til offentlige kilder for å få bakgrunnsstoff: Universitets- og høyskolerådet, Kunnskapsdepartementet, Statskonsult, SSØ, med mer. Dessuten vil interne dokumenter ved NTNU og Universitetsbiblioteket være til hjelp. Samtidig har jeg ansett det som viktig å begrense omfanget av faglitteratur: på grunn av tidsaspektet er det ikke mulig å gå gjennom all relevant litteratur om emnet. Utfordringen har vært å finne tilstrekkelig litteratur som dekker mine behov.

### **Strategier for datainnsamling om biblioteket**

I metode er det et viktig valg mellom to strategier: induktiv eller deduktiv datainnsamling. I deduktiv tilnærming går forskeren fra teori til empiri. Hun har noen hypoteser, samler inn empiri, og drøfter om forventningene stemmer med virkeligheten. Men dermed oppstår faren for å miste informasjon – forskeren leter etter spesielle elementer som støtter forventningene, og unngår informasjon som ikke støtter disse.

I induktiv tilnærming går man fra empiri til teori. Etter å ha samlet inn relevant informasjon systematiseres dataene, og forskeren tenker ut sine teorier om fenomenet. Hun skal være uhildet inntil all informasjon er samlet. Begrepet "Grounded theory" går ut på å skape teorier ut fra det som ble observert (Glaser & Strauss i Jacobsen, 2005).

Men er det mulig å gå ut i virkeligheten med helt åpent sinn i induktiv tilnærming? Kritikken mener det ikke er mulig, og at det alltid foretas en avgrensning av informasjonen, enten bevisst eller ubevisst (Jacobsen, 2005). Forskeren må på forhånd velge hva som er viktig og mindre viktig, før den empiriske undersøkelsen starter. I kvantitative undersøkelser kategoriseres virkeligheten på forhånd gjennom utforming og valg av spørsmål. Tilnærmingen er dermed mer lukket. Forskeren må fortelle om sine forutsetninger når hun velger hvilken informasjon som er viktig eller ikke og begrunne hvorfor hun velger som hun gjør. Kvalitative metoder henger mer sammen med induktive tilnærminger og åpner for de mer overraskende data, som kan hjelpe til å se fenomenet fra flere synspunkter. Uansett hvor åpen forskerens intensjon er, vil hun ha verdier, holdninger, synspunkter som hindrer den totale åpenhet. Dette er forbehold som må klargjøres i forbindelse med forskningen.

Den deduktive metoden krever at relevans er sikret på forhånd: De som undersøkes må være enig i relevansen på spørsmålene. Relevansen i mitt tilfelle kan hevdes å være sikret gjennom lang erfaring som bibliotekar og ansatt ved Universitetsbiblioteket i 13 år.

I en induktiv metode er det færre faser som åpner for fortolkning enn i en deduktiv metode. Den undersøkte fortolkning av data kommer bedre fram. Mens deduktiv tilnærming har 4 fortolkningsnivåer, har induktiv tilnærming 3 nivåer. Det kan virke som om induktiv tilnærming står nærmere virkeligheten enn deduktiv tilnærming (ibid.).

Valget mellom de to tilnæringsmåter er avhengig av hvor stort behovet er for åpenhet (ibid.). Av det følger at forskeren vurderer i hvor stor grad datainnsamlingen skal gi åpne vurderinger og fortolkninger fra mennesker for å skaffe ny informasjon, eller svar på spørsmål som er formulert på forhånd og kontrollert i forhold til relevans. Når vi skal studere ukjente fenomener, eller vil fremskaffe informasjon om ulike forståelser og fortolkninger av et fenomen, kan induktiv metode være riktig. Hvis vi skal studere mer objektive sider av virkeligheten, eller sider som tidligere er studert og kartlagt, kan deduktiv metode være riktig med måling og standardiserte spørreskjema (ibid.).

Så vidt jeg har kunnet finne, er det ikke tidligere gjort noen undersøkelse i Norge som tilsvarer den jeg gjennomfører. Jeg vil derfor ikke kunne dra nytte av en sammenligning med resultater som er fremkommet i tilsvarende undersøkelser. Jeg må heller håpe at det blir gjennomført en lignende undersøkelse om ikke så mange år. Erfaringene fra min undersøkelse kan være til nytte i en slik ny undersøkelse. NTNU har gjennomført en spørreundersøkelse om medarbeidertilfredshet, men den har ikke fokus på bibliotekets rolle og betydning. Den har mer fokus på HMS, trivsel og gir noen svar på de ansattes syn på bibliotekets ledere.

I mitt tilfelle vil ønsket om å finne ulik forståelse og fortolkning om Universitetsbibliotekets potensial som sterkere strategisk ressurs for NTNU bety at induktiv metode har stor relevans. Ved å spørre respondenter som er vitenskapelig underviser, seksjonssjef og fagreferent har jeg fått interessante innspill som går i dybden på problemstillingen. Å konstruere spørsmål for et større utvalg studenter og fagansatte vil slik jeg oppfatter det ikke gi dybdeperspektiv, men kan ha andre fordeler. Behovet for å få de bibliotekansattes syn på bibliotekets framtid og rolle ved NTNU krevde en kvantitativ spørreundersøkelse med forhåndsdefinerte spørsmål. Herfra kunne jeg trekke ut momenter som jeg brakte videre i den kvalitative intervjuunden for å utdype disse.

### **Individualistisk og holistisk perspektiv**

Det individualistiske synspunktet er at alle fenomener kan forstås ved å se på individets motiver og atferd (Jacobsen, 2005:38). Den viktigste datakilden er enkeltmennesket, og organisasjoner må sees som summen av enkeltindividenes meninger og handlinger. Funn i forskningen er avhengig av den sosiale sammenhengen menneskene inngår i. Hvis jeg vil bruke det individualistiske synspunktet må jeg enten bruke kontrollerte eksperimenter eller utvalgsundersøkelser med intervjuer eller spørreskjemaer.

Det påpekes at kvantitativ metode er individualistisk og kvalitativ metode holistisk. Så kategorisk kan man ikke nødvendigvis uttale seg. Kvantitative undersøkelser inneholder

demografiske data som kan knytte spørsmålene til respondentenes situasjon, og kan si noe om hvorvidt atferd og holdninger varierer fra situasjon til situasjon. Kvalitative undersøkelser kan på sin side ikke gi et fullstendig bilde av virkeligheten fordi undersøkeren aldri kan få med seg alle sider av respondentens virkelighetsforståelse og omgivelser. Selv om kvantitativ tilnærming kan sies å gi et mindre omfattende bilde av konteksten enn kvalitativ tilnærming, kan vi aldri si at noen av de to tilnærmingene gir et helt riktig bilde av virkeligheten.

Det er likevel visse holdepunkter man kan benytte dersom det er helt nødvendig å velge mellom de to perspektivene. Den metodiske tilnærmingen kan knyttes opp til hva slags teori eller forklaringsform som ligger til grunn for en undersøkelse. Dersom man vil få fram individuelle overveielser og beslutninger, blir tilnærmingen individualistisk og dermed kvantitativ. Dersom konteksten vektlegges, kan kvalitative undersøkelser være riktige.

Kvantitativ metode måler virkeligheten og gir informasjon i form av tall. Forskeren formulerer virkeligheten gjennom spørsmål, og må matche virkeligheten så godt det lar seg gjøre. Dermed blir det gjenkjennbart for respondentene, og svarene tilsvarer intensjonen med spørsmålene. Tallfesting gjør at fenomener kan studeres nøye og med stor presisjon. Tilhengere av kvalitativ metode reagerte på denne naturvitenskapelige tilnærmingen til virkeligheten. Ved å studere og intervjuer mennesker mener de at man får fram menneskets egne virkelighetsbeskrivelser og tolkninger: Mens kvantitativ metode gir forskeren sine forutinntatte svar, gir kvalitativ metode innsikt i menneskers meninger i sin sosiale kontekst.

Mye i den sosiale virkelighet kan uttrykkes av kvantitative størrelser. Problemene kan oppstå når tall skal beskrive menneskelige fortolkninger og meninger. I kvantitativ metode er tall kun et symbol, og har ikke en matematisk verdi. Tallene symboliserer komplekse setninger som gir dypere mening. Kvalitativ metode gir mer nyansert informasjon. Begge metodene gir informasjon som både er riktig og viktig på hver sin måte. Uansett kan vi ikke forvente at metodene gir klare og objektive svar.

I mitt tilfelle, som er en case - studium, er den sosiale konteksten viktig: Respondentenes forhold til Universitetsbiblioteket som organisasjon, dets relasjoner til NTNU og oppfatninger om implementeringen av Kvalitetsreformen. Dette tilsier en holistisk tilnærming. På den andre side trenger jeg informasjon om individenes (biblioteksansattes) endringsevne, fremtidstro og syn på bibliotekets rolle. Derfor velges både individualistisk og holistisk tilnærming i denne avhandlingen.

## **Repliserbarhet og mulige undersøkelseeffekter**

Ideell forskning gir de samme resultatene når undersøkelsene utføres på nytt av en annen forsker; de skal være repliserbare (Jacobsen, 2005). Forskeren må derfor etter positivistisk synspunkt tilstrebe at egen forskning på den objektive virkeligheten ikke påvirker resultatene. Når jeg forsker på Universitetsbiblioteket og NTNU er det sannsynligvis umulig å fjerne relasjonen mellom meg og organisasjonene fullstendig. En undersøkelseeffekt vil det alltid bli. Men hvis jeg ikke kan gå inn i nærkontakt med menneskene, vil det gå ut over forskningsresultatene ved at bakgrunns materialet blir for tynt. Jeg har forsøkt å forstå menneskene ut fra deres egne premisser. Mine egne verdier vil likevel prege undersøkelsen, selv om jeg tilstreber å være nøytral. Forskning kan aldri bli helt nøytral eller objektiv. Deltakende observasjon innebærer at jeg er bevisst på mine egne roller i organisasjonen, at jeg benytter min egen erfaring i diskusjonen om problemstillingen og at jeg er klar over hvordan min egen bakgrunn kan påvirke mine observasjoner (Wadel, 1991:59).

Distansen som kvantitative metoder skaper mellom det som undersøkes og den som undersøker, gjør at forskeren kan studere fenomener som er upåvirket av dem selv (ibid.). Men det er heller ikke her mulig å unngå undersøkelseeffekter helt. På den annen side har kvalitative metoder nærhet som et viktig element for å forstå menneskers virkelighetsoppfatning i sin kontekst. Den ene metoden er ikke nødvendigvis bedre enn den andre. Det beste er å kunne benytte fordelene ved begge metoder. Kvalitativ metode med nærhetsprinsippet hjelper oss til å forstå den undersøkte virkelighet, mens kvantitativ metode med avstandsprinsippet hjelper oss til å sette oppfatningen i et større perspektiv.

I min oppgave er på den ene side *nærhet* det mest relevante prinsippet: Hva er respondentenes synspunkter på forskningsspørsmålene, sett ut fra deres spesielle sosiale kontekst? Resultatene kan gi retning til den strategiske endringsledelse, bidra til at endringsevnen til organisasjonen utvikles og til at de riktige endringsstrategier kan velges. På den andre siden er *distanse* relevant: Det må fremskaffes tall som viser bibliotekansattes fremtidsstro og endringsvilje, slik at tilpasnings- og utviklingsledelse kan gjennomføres (Repstad, 2007).

## **Hvordan tall og ord kan utfylle hverandre og sannsynlighetsbegrepet påvirke forskning**

Metodevalget skal anvendes for å finne den beste fremgangsmåten for å kartlegge virkeligheten ved Universitetsbiblioteket og NTNU slik at problemstillingen kan belyses og løses.

Stadig flere forskere mener at den prinsipielle forskjellen mellom de to metodiske tilnæringsmåtene: positivistisk og hermeneutisk er liten. Vi må i tillegg innføre begrepet *sannsynlighet*. Vi kan uttale oss med sikkerhet om kausale sammenhenger dersom vi sier at

sannsynligheten for at noe kan skje er til stede. Forskeren er dermed åpen for muligheten for at undersøkelsen kan få flere resultater. Hun kan forutse med en viss sannsynlighet at fenomener på bakgrunn av innsamling og studier av data kan skje eller ikke skje (Jacobsen, 2005:33). Dette synspunktet kan hjelpe meg til å trekke slutninger om bibliotekets mulige, ja sannsynlige utvikling.

Nå sier nyere vitenskapsteori (ibid.:35) at vi ikke kan vite noe sikkert om samfunnet. Kunnskap om sosiale fenomener er bare noe vi delvis eller subjektivt kan få forståelsen av. Flere forskere mener på den annen side, at jo flere som mener det samme om samfunnet, jo sikrere kan vi være på at påstander er riktige, og jo mer uavhengige meningene dannes, jo sikrere er vi på at de er sanne. Intersubjektivitet betyr altså at menneskers enighet betyr mer enn begrepet sannhet. Kontekst betyr mindre enn enighet. Enkelte sider ved virkeligheten kan beskrives nøytralt, mens andre er gjenstand for tolkning og dermed mer usikre. Vi må altså skille mellom ulike sider av virkeligheten og benytte en epistemologisk tilnærming.

Ut fra dette synspunkt kan man utlede at den kvantitative undersøkelsen, som er individualistisk og en syntese av manges meninger uttrykt i tall, kan benyttes i min avhandling for å få fram intersubjektivitet og dermed i større grad sannsynlig sannhetsverdi i svarene. Samtidig er den sosial konteksten viktig. Både kvantitativ og kvalitativ metode kan benyttes i samme undersøkelse slik at problemstillingen bli belyst fra flere perspektiver. Tall og ord kan utfylle hverandre. Dette kan berike undersøkelsen og styrke resultatene. Ut fra betraktninger om problemstillingen viser den pragmatiske tilnærmingen om det er en av metodene eller metodene i fellesskap som er best egnet for å søke svaret. Begge metodene velges i denne avhandlingen.

Det finnes altså i følge epistemologien en virkelighet som det er mulig å samle empiri om og beskrive. For å utvikle kunnskap om Universitetsbiblioteket og NTNU må jeg gå ut i organisasjonene, stille spørsmål, observere, samle informasjon fra virkeligheten. Før jeg gjør det har jeg foretatt valg som inkluderer både kvalitativ og kvantitativ metode. I min undersøkelse trenger jeg på den ene side holistisk orientering, åpen induktiv metode, nærhet, og ord, og på den andre siden individorientert, lukket metode med distanse og tall. Disse vil kunne sannsynligvis besvare problemstillingen på best måte.

### **3.4 Validitet og reliabilitet**

Når jeg samler inn empiri om Universitetsbiblioteket og NTNU må den være gyldig og relevant (valid), og pålitelig og troverdig (reliabel). Det som er viktig i forskning er å forsøke

å finne resultater som er riktige og som vi kan stole på, uansett hvilken metode som velges eller hva slags data som samles inn (Jacobsen, 2005).

For å oppnå intern gyldighet, skal de innsamlete data og konklusjoner som trukket på bakgrunn av dem være riktige. Samfunnsforskere mener at vi ikke kan komme fram til en objektiv virkelighet, men når flere personer er enige om en beskrivelse er den nærmere en sannhet. Gjennom å teste gyldighet eller validering overfor andre mennesker kan man derfor nærme seg en sannhet.

Validering kan blant annet skje ved gjennomlesing av resultatene av en enkeltperson eller gruppe av de som er undersøkt (ibid.:215). Deretter får man deres uttalelser om de kjenner seg igjen i resultatene. I dette tilfellet er det valgt å presentere resultatene for en person som har inngående kjennskap til Universitetsbiblioteket for å få kommentarer og innspill. Det er tilstrebet "face validity", nemlig fornuftig og relevant beskrivelse. De intervjuete i den kvalitative undersøkelsen har dessuten fått anledning til å lese gjennom transkriberingen og kommentere den i etterkant av intervjuene, noe to av tre takket ja til.

Når flere undersøkelser gjort av forskjellige forskere stemmer overens, øker validiteten, særlig når forskerne har brukt forskjellige metoder. Dette kalles metodetrianglering (ibid.). Denne undersøkelse burde hatt et langt større utvalg av respondenter i den kvalitative undersøkelsen for å gi riktig syn på spørsmålene. De tre personene som er valgt ut representerer imidlertid de fagansvarlige, de formelle ledere og undervisningspersonalet.

Data som er fremkommet er forsøkt gjenspeilet gjennom kategorisering i analysedelen, og jeg har forsøkt å konkludere ut fra den reelle empirianalyse og ikke ut fra min egen konstruksjon. I analysen foretas det dessuten en vurdering om kildene det ikke var tilgang til og hvordan de kunne ha bidratt til undersøkelsen og om kildene har evnen til å gi riktig informasjon. Det gjelder både personer og dokumenter. Datakategoriene er laget for å ordne enhetene og for å kunne si at noen er like og andre ulike og for å få etablere sammenhenger. Kategoriene er dessuten endret for å se på hva det fører til for resultatene selv om det er arbeidskrevende. Jeg søker å validere resultatene i analysen ved å stille kritiske spørsmål til eventuelle sammenhenger bak fenomener. Er sammenhengen reell eller finnes andre elementer som er like viktige?

Reliabilitet undersøkes gjennom undersøkelseseffekt og konteksteffekt. I intervjusituasjonen påvirkes intervjuobjektet av intervjuerens væremåte, kroppsspråk, utseende, språk, etc. Respondentene kjenner meg som utlånsleder og kvalitetskoordinator ved biblioteket, og dette kan påvirke svarene deres. Konteksteffekten kan også være betydelig. Stedet intervjuet foregår på kan være naturlig eller konstruert: det er naturlig når intervjuobjektet er på



hjemmebane, og konstruert når det skjer på fremmede steder. Det er valgt ut nøytrale møterom som en konstruert kontekst. I et tilfelle ønsket respondenten selv at intervjuet skulle foregå på hans eget kontor, dvs. i en naturlig kontekst.

Selv om det er vanskelig å vite hva som skaper tillit finnes det noen regler man kan bruke. Enhetene er gitt muligheter til å forbedre seg ved at spørsmålene ble sendt ut på forhånd, med beskrivelse og informasjon om undersøkelsen og hva den skulle brukes til. Dette har økt sannsynligheten for planlagte og gjennomtenkte synspunkter. Intervjuene ble foretatt i arbeidstiden, siden de fleste ikke ønsker å bruke fritida til jobbrelaterte oppgaver. Dataene som er fremkommet er tatt opp i lydbåndopptak er transkribert og registrert så nøyaktig som mulig.

Det kan foretas en test av gyldighet og pålitelighet gjennom triangulering, det vil si gjennom kontrollering av data og konklusjoner ved ulike metoder. Dersom resultatet blir det samme hvis en annen forsker gjennomfører den samme undersøkelse, øker gyldighet og pålitelighet. Selv om dette er ønskelig er det få forhåpninger om at biblioteket vil ta initiativ til dette. Dessuten mener kritikerne at dette vil være en helt ny undersøkelse: det er nemlig umulig å gjennomføre to undersøkelser helt likt. En annen metode som kan utføres av forskeren på egen hånd er å ta i bruk refleksivitet: det vil si at å forklare hvordan kontekst, tidspunkt, intervjuers påvirkning, med mer, har påvirket resultatene. Da kreves det fullstendig åpenhet, og dette øker troverdigheten når det lykkes.

Da jeg etablerte rammeverket for intervjuene laget jeg en intervjuguide. Ved å være bevisst på kritikken av kvalitativ metode er det mulig å unngå fallgruvne som finnes ved denne metoden.

### **3.5 Tilrettelegging av undersøkelsen**

Jeg har ikke noe spesielt oppdrag fra min arbeidsgiver, og har heller ikke noen føringer for konklusjoner, hva jeg skal gjøre med det jeg måtte finne ut eller hva jeg vil ønske å forske videre på. Jeg stilte fritt med hensyn til valg av tema, og kan tilstrebe en så sannferdig fremstilling av undersøkelsen som jeg kan.

Arbeidsgiveren min (Universitetsbiblioteket) stilte tid og ressurser til min rådighet. Jeg er løst fra noen daglige oppgaver og det har skjedd en styrking av personalet i min avdeling. Jeg har i perioder jobbet i 50% stilling og mot slutten av studiet fått innvilget studiepermisjon. Bruk av litterære samlinger, intervjurom, pc og annet materiale til skrivearbeid er stilt til min

disposisjon. Ledergruppa og andre ansatte ved NTNU har vært villige til å svare på spørsmål. Undersøkelsen blir støttet av Universitetsbiblioteket både økonomisk og gjennom tilrettelegging. Mye informasjon om NTNU ligger på intranettet, og har vært enkel å finne fram til. Annet har institutter og fakulteter bidratt med. I etterkant av undersøkelsen vil det være naturlig å gi foredrag om undersøkelsens viktigste funn, hvis det er ønskelig. Avhandlingen og forskningsmateriale som ikke er taushetsbelagt vil bli stilt til bibliotekets disposisjon etter at eventuelle etiske betenkeligheter ved det er vurdert.

## 4 Status for universitets- og høyskolebibliotekene

For å gi et bakteppe for problemstillingen vil det følgende kapittelet vise utviklingen til høyere utdanningsbibliotek slik det kan leses ut fra offentlige dokumenter og UHR-Bs kartlegging av innsatsen etter Kvalitetsreformen. NOKUTs forskrifter følger opp krav til bibliotekstjenesten etter ny lov om universitets- og høyskoler kom i 2005. ABM-Utviklings strategier for biblioteksektoren i Bibliotekreform 2014 blir omtalt, og til slutt Universitetsbiblioteket i Trondheims status i forhold til Kvalitetsreformen.

### **Hvilke føringer er gitt i offentlige dokumenter for bibliotekene i høyere utdanningsinstitusjoner?**

Folkebibliotekene, med sin spesielle samfunnsrolle for å ivareta fri tilgang til informasjon og som møteplass for allmennheten, har opptatt myndighetene i mange sammenhenger. Mens folkebibliotekene er tilknyttet Kulturdepartement, er fag- og forskningsbibliotekene, som organisatorisk hører til sine utdanningsinstitusjoner, tilknyttet Kunnskapsdepartementet. Målet til disse er derfor samsvarende med utdanningsinstitusjonenes mål og skal støtte disse. Til sammen er disse den største del av biblioteksektoren. Fag- og forskningsbibliotekene er derfor nevnt i mange sammenhenger sammen med folkebibliotekene, men det er problematisk å sammenligne disse to bibliotektypene, siden eiere og overordnede mål er så forskjellige. Nasjonalbiblioteket står i en særstilling, med ansvaret for å bevare all norsk litteratur for ettertiden. Det har dessuten et viktig ansvar for hele biblioteksektoren, blant annet medansvaret for Norsk digitalt bibliotek, som tilstreber å romme all norsk litteratur i elektronisk form, og for Biblioteksøk, som skal være en portal for søk i alle bibliotekskatalogene i Norge.

**Offentlige dokumenter:** Blant de mange offentlige dokumentene om høyere utdanning i Norge skal her nevnes et utvalg som ansees spesielt viktige for bibliotekutviklingen.

*St.meld.nr.22(1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving* kan sees som forberedelsen til

det nye Arkiv – Bibliotek – Museums -utvalget (ABM-U), som knytter arkiv, bibliotek og museum sammen i et offentlig rådgivende organ. I tillegg legger meldingen vekt på utfordringer som tilrettelegging av informasjon og digitalisering gir. Dessuten omtales det digitale bibliotek, som er ubundet av fysiske samlinger og lokaler. Det legges vekt på samarbeid mellom bibliotekene i sektoren. Fag- og forskningsbibliotekene har en viktig funksjon som fjernlånstilbydere, idet folkebibliotekene bestiller store mengder faglitteratur som de selv ikke har. Det pekes på at budsjettbruken dreies fra trykt materiale til databaser, tidsskrifter og andre publikasjoner i elektronisk form. Myndighetene ønsket å se arkiv, museer og bibliotek som tre beslektede instanser i samme gruppe, og finne felles innsatsområder som brukerne kan dra nytte av. For biblioteksektoren sies det at den økte bruken av IKT vil stille store krav til nytenking og kreativitet i forhold til organiseringen og innholdet i bibliotekstjenestene (ibid.).

I *NOU 2000:14 Frihet med ansvar: Om høgre utdanning og forskning i Norge*, tilegnes et helt kapittel bibliotekstjenesten (ibid:362). Her kalles bibliotekene ”grunnsteiner i kunnskapsformidlingen”, og det oppsummeres fra forskjellige offentlige dokumenter blant annet at bibliotekene må integreres bedre i eierinstitusjonene virksomhet:

[...] tettere integrering betyr blant annet at studieoppleggene må sees i sammenheng med bruk av kvalitetssikrede internasjonale og nasjonale faglig relevante databaser, supplert med bibliotekstjenester og tilgang til elektroniske oversikter, elektroniske fulltekstdokumenter og fysiske biblioteksamlinger. Det synes også å være en voksende erkjennelse i eierinstitusjonene av at fag- og forskningsbibliotekene må bli en viktig og aktiv del av et fleksibelt og forskningsbasert læringsmiljø (ibid.: 362).

I kapittelet fremheves verdien av å tilby ferdig utdannede studenter tilgang til nye forskningsresultater som et godt grunnlag for livslang og uformell problembasert læringsprosess på arbeidsplassen. Det pekes på IKT-problemer og på opphavsrettsproblemene som hindrer bibliotekene å sende fra seg elektroniske artikler i e-poster. I meldingen nevnes det såkalte hybride bibliotek, nemlig kombinasjonen av det elektroniske og det fysiske biblioteket. I 1998 gikk ca. 120 mill.kr. til innkjøp av bøker, tidsskrifter og tilgang til digitale samlinger og tjenester, dvs ca. 2,8 % av de totale kostnadene til universiteter og høyskoler. Antall utlån lå på 2,7 mill i 1998, fjernlånet (lån mellom bibliotekene) på 370 000 enheter.

Utredningen introduserer begrepet ”kunnskapsarbeider”, dvs. en som behersker sitt kunnskapsområde, leser, skriver og kommuniserer godt, finner, vurderer og bruker relevant informasjon i konkret problemløsning og tar ansvar for egen læring. Det tas til orde for hvor viktig det er at ikke bare forskere og undervisere, men også studentene får kompetanse i informasjonssøking og kildekritikk. Det sies også at det er et paradoks at internett og mulighetene for interaktiv læring uavhengig av lærestedene ikke har forhindret utviklingen av læringsressurssentre ved eierinstitusjonene. Forklaringen er i følge utredningen at man

kombinerer læring og bruk av informasjonsressurser, noe som krever fysiske arealer til å drive opplæring. Ikke minst anbefales det å satse på elektronisk publisering av informasjon og kunnskap skapt ved universitetene og høyskolene, og at dette kan være bibliotekenes ansvarsområde. Det anbefales dessuten at det gjøres mulig å søke etter fulltekstdokumenter publisert av universiteter og høyskoler i en operasjon i BIBSYS.

Kvalitetsreformen ble innført i 2002-2003, og er forberedt i *St.meld.nr.27(2000-2001) Gjør din plikt – Krev din rett: Kvalitetsreformen i høyere utdanning*. Her er ikke bibliotektjenesten nevnt. Evaluering av Kvalitetsreformen (2006) nevner heller ikke biblioteket, men noen av studentundersøkelsene kan indirekte knyttes til bruken av bibliotektjenestene. Evalueringen omhandler bruken av IKT i undervisningen og konkluderer med at IKT fremdeles i 2006 ikke ble mye utnyttet i undervisningen. Institusjonenes digitale bibliotekressurser blir ikke nevnt, heller ikke i denne forbindelsen. Rapportene kartlegger og analyserer studenters studieaktivitet, og viser at det finnes samsvar mellom grad av egenstudier og gode resultater.

I *Statusrapporten for Kvalitetsreformen, St.meld.nr.7(2007-2008)*, finnes det et avsnitt om bibliotekets rolle i reformen:

Bibliotektjenesten ved universitetene og høyskolene er ikke omtalt i evalueringen av Kvalitetsreformen. UHR mener at Kvalitetsreformen har hatt stor betydning for bibliotekene ved universitetene og høyskolene, og at den har bidratt til en positiv utvikling for bibliotekene. Kvalitetsreformen har medført at bibliotekene i økende grad velger å tilby digitale vitenkilder. Det rapporteres om bedre samordning mellom bibliotekenes digitale ressurser og det faglige innholdet på lærestedenes læringsplattform (LMS-system). Departementet vurderer dette som positivt og et viktig bidrag til å utvikle et helhetlig læringsmiljø (ibid.:19).

Her tas bibliotekets betydning for det helhetlige læringsmiljøet opp, og det siteres fra UHR at digitale bibliotekressurser samordnes med LMS-systemene. Avsnittet er plassert under Undervisnings- og vurderingsformer, men man omtaler ikke bibliotekets betydning for å gi studentene informasjonskompetanse, eller problematikken rundt integrering av bibliotektjenester i undervisningen. NOU 2000:14s ønske om å utvikle ”kunnskapsarbeideren” blir dermed ikke fulgt opp. Da *Ny lov om universiteter og høyskoler* (NOU 2003:25) kom, stadfestet den at alle høyere utdanningsinstitusjoner skal ha bibliotek. Det finnes ikke noen formelle oppfølginger for at biblioteket skal være integrert i studieaktivitetene (Dybvik, 2007:25).

I løpet av våren 2009 er det ventet at Kulturdepartementet kommer med en egen bibliotekmelding, og Norsk Fagbibliotekforening uttaler i sitt innspill at det forventes at den vil ta opp utfordringer i både folke- og fagbiblioteksektoren.

**NOKUT:** Som oppfølging etter Kvalitetsreformen ble NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen), opprettet av myndighetene. NOKUT utarbeidet forskrifter for akkreditering av høyere utdanningsinstitusjoner, og omfattet bibliotektjenesten. I forskriften sies det at institusjonene må ha bibliotek for å kunne oppnå akkreditering, og det forutsettes at ”Bibliotektjenestene skal være lett tilgjengelige og i samsvar med studiets faglige innhold og nivå”.

I § 3-3 g) i Forskrift for akkreditering av høyere utdanningsinstitusjoner kreves dette:

1. Institusjonen skal ha hensiktsmessige lokaler med arbeidsplasser, moderne teknologi og kompetent personale.
2. Institusjonen skal ha lett tilgjengelig relevante digitale og analoge samlinger og/eller tjenester for studenter og vitenskapelig personale. (NOKUT 2006)

**UHR-B:** Universitets- og høyskolerådet er myndighetenes viktigste kontaktpunkt med sektoren. Bibliotekutvalget i Rådet har utarbeidet indikatorområder for høyere utdanningsbibliotek. ABM-U er i ferd med å gi ut et nytt sett indikatorer som bygger på disse. UHR-B kartla bibliotekenes bidrag til å løse utfordringene i Kvalitetsreformen i 2005. I konklusjonen oppsummeres det at ”Uh-bibliotekene har et bevisst forhold til Kvalitetsreformen, og opplever å ha en viktig funksjon ved gjennomføring av reformen” (UHR-B 2005).

Bibliotekenes organisatoriske tilknytning er ikke endret. De mener at de har fått større oppmerksomhet i institusjonene enn tidligere, og som følge av dette har vært i stand til å utvikle læringsressurssentre, men er ikke fornøyd med hvordan tjenestene er integrert i den faglige virksomheten i institusjonene. De mangler den formelle veien inn til institusjonenes faglige fora for undervisning og forskning. Bibliotekene viser dessuten til at studenter er mer aktive bibliotekbrukere enn tidligere. Den datateknologiske bibliotekutvikling er en prosess som startet før innføringen av Kvalitetsreformen, og at både økte teknologiske utfordringer og økt pedagogisk ansvar krever kompetanseheving.

Det er ikke alltid biblioteket synliggjøres i universitetenes og høyskolenes overordnede mål- og resultatplaner, handlingsplaner eller kvalitetssikringsplaner. Dette er en av grunnene til at bibliotekene gjennom UHR-B henvendte seg til NOKUT for å komme sterkere med i deres kvalitetssikringsprosedyrer med egne indikatorer. ABM-U har påtatt seg ansvaret for å utarbeide slike indikatorer, og regner med å ha dem klare til høring i løpet av 2009.

Bibliotekreform 2014 er et prosjekt gjennomført av **ABM-U**. Etter mandat fra Kultur- og Kunnskapsdepartementet foreslo utvalget strategier og tiltak for hele biblioteksektoren under ett. Et hovedanliggende er å bidra til hele folkets utnytting av informasjon til

kunnskapsdannelse. Her sies det at ambisjonen er å legge grunnlaget for varige forbedringer og opprusting av bibliotekene, slik at de kan møte nye utfordringer. Områdene som pekes ut er reell brukerfokusering, sterkere biblioteknettverk og felles, digitale bibliotek. Det er meningen at museene og arkivene også skal delta i det digitale biblioteket. ABM lanserer Norgesbiblioteket, som skal legge til rette for brukerne slik at de får tilgang til den informasjon eller dokument de trenger, uansett hvor i verden vedkommende befinner seg. Tilgangen skal skje uavhengig av brukernes bakgrunn, som utdanning, bosted, arbeidsplass og økonomi. Dette betinger et godt samarbeid mellom bibliotekene. Fremtidens bibliotek skal i følge Bibliotekreform 2014, del I (s.12) ha:

- Tilgang til fysisk og digitalt materiale.
- Nettbasert tilgang til bibliotekatalogene, hjemmesider, portaler, informasjonstjenester og dokumenter i fulltekst.
- Profesjonell støtte til informasjonssøking og læring – i biblioteket og på nettet.
- Inspirerende møteplass for informasjonshenting, lesing, læring og opplevelse.

Bibliotekets samfunnsrolle beskrives slik i ABM-meldingen:

Samfunnsrolla for biblioteka ligg i skjæringspunktet mellom kulturpolitikk, utdanningspolitikk og ein politikk for å styrkja demokratiet. Biblioteka er viktige når det gjeld utdanning og informasjonstilgang, litteratur- og kulturformidling. Ut frå det demokratiske aspektet må målet vera å leggja til rette for at einskildmennesket kan delta aktivt i og påverka samfunnet (St.meld.nr.22,1999-2000:51).

Målområdene i Bibliotekreform 2014s strategier er Norgesbibliotekets innhold og tjenester, struktur og organisering og kompetanse og forskning. Selv om bibliotekene i høyere utdanningsinstitusjoners nære tilknytning til sine eiere blir nevnt, er det ikke dette som er fokus i Bibliotekreform 2014. Bibliotekene i høyere utdanningssektor er helt avhengige av eierne for budsjett og ressurstilgang, og fullstendig bundet av eiernes mål og strategier. Bibliotekenes samlede ansvar til allmennheten kan sies å være viktigere i bibliotekreformen, og her har høyere utdanningsbibliotek fått en viktig rolle. Det er derfor noe begrenset hvor stor nytte utdanningsbibliotekene har av denne reformen når de skal sette opp sine mål og strategier.

## **4.2 Status for Universitetsbiblioteket i Trondheim**

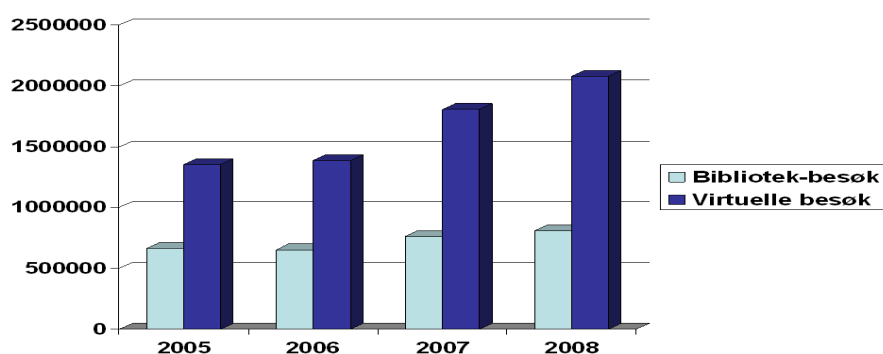
Universitetsbiblioteket i Trondheim ønsker å bidra til at NTNU når sine mål, og søker derfor gjennom egne mål og strategier tett samarbeid med fakulteter og institutter slik at målene til NTNU kan nås. En undersøkelse fra 2006 viser at enkelte institutter ennå ikke har implementert alle kravene til undervisningen i Kvalitetsreformen ennå (Karlsen, 2006). For at biblioteket skal kunne bidra til nye undervisningsmetoder, bør alle institutter innføre oppgaveskriving gjennom semesteret og mappeevaluering. Biblioteket har utviklet seg etter

Kvalitetsreformen innenfor sine budsjетtrammer, og har mottatt ekstrabevilgninger til spesielle innsatsområder.

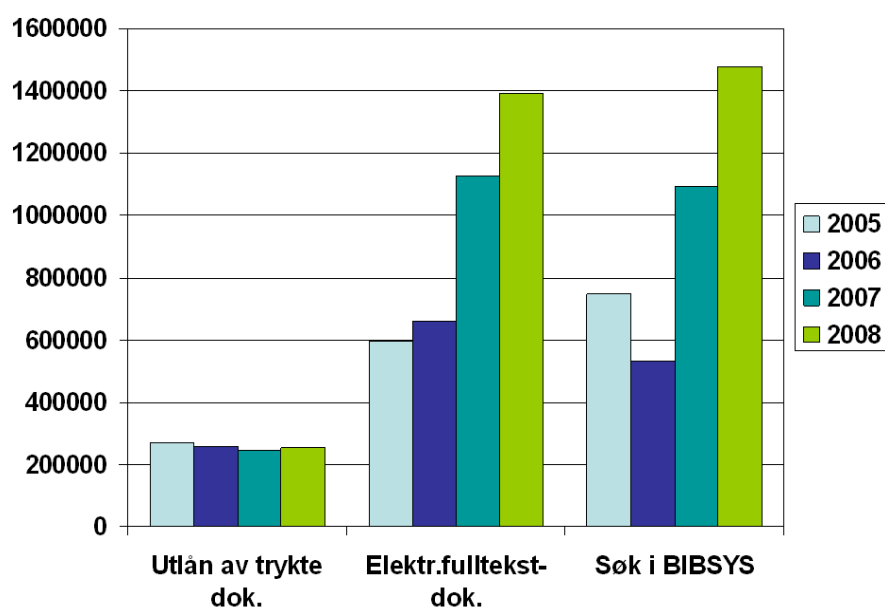
## Historie og statistikk

I 1996 ble NTNU opprettet ved lov, og dette medførte en sammenslåing av Norges Tekniske Universitetsbibliotek, Universitetsbiblioteket i Trondheim og biblioteket ved Medisinsk Fakultet til Universitetsbiblioteket i Trondheim. Bibliotekets røtter finnes i Det Kongelige Norske Videnskabers Selskab opprettet i 1760, og er derfor Norges eldste vitenskapelige bibliotek. Biblioteket har 125 årsverk i 2008, de fordeles på 175 ansatte.

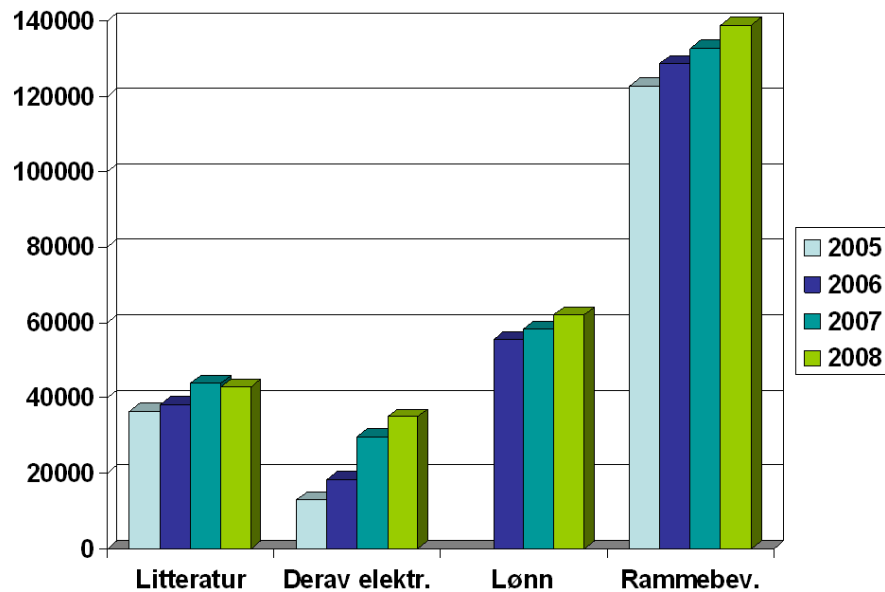
Tab.1: Besøk i Universitetsbibliotekets lokaler og virtuelle besøk på hjemmesidene 2005-2008



Tab.2: Lån av trykte bøker og tidsskrifter, nedlastning av elektroniske fulltekstdokumenter og søk i BIBSYS bibliotekdatabasen 2005-2008.



Tab.3: Utvikling av budsjett for innkjøp av litteratur, andel til elektroniske medier, lønn og rammebevilgninger 2005-2008.



Diagrammene viser fra 2005 til 2008 at utviklingen at virtuelle besøk på bibliotekets hjemmesider har økt mer enn antall fysiske besøk. Utlån av trykte dokumenter har hatt en mindre nedgang, mens antall nedlastninger av elektroniske dokumenter og søk i bibliotek katalogen BIBSYS har økt. I budsjettoversikten (tab.3) viser det seg at litteraturbudsjettet har økt, og at biblioteket øker satsingen på innkjøp av digitale bibliotekressurser. Utgifter til lønn viser økende tendens, det samme gjør rammebevilgningene.

### Implementering av Kvalitetsreformen

I Universitetsbiblioteket i Trondheims svar på UHR-Bs kartleggingsprosjekt i 2004 står det at biblioteket ikke fikk friske midler i forbindelse med implementeringen av Kvalitetsreformen. Biblioteket søker derimot å frigjøre arbeidskraft og midler til forskjellige tiltak som støtter reformen:

- Anskaffelse av litteratur, spesielt anskaffelse av elektroniske medier.
- Webutvikling.
- Interaktivt opplæringsprogram.
- Utvidet kontakt med faglærere.
- Tilpasning av lokaler og anskaffelse av datautstyr / programmer.
- Kompetanseheving (datakortet).
- Testing av DIVA som publiseringsprogram for dr.gradsavhandlinger.



NTNU har bevilget midler til strategiske omstillingstiltak ved biblioteket, det vil si 100.000 kr. i 2003 og 3,1 mill. kr. i 2004. Disse ble brukt til prosjekter som elektronisk publisering av dr.gradsavhandlinger, It's learning, BIBLAB (læringsressursenter på Dragvoll), nettportal og innkjøp av returautomater.

Biblioteket har lyktes i å øke litteraturbudsjettet betraktelig, og avsluttet de fleste papirtidsskrifter der det finnes kvalitetssikrete, elektroniske versjoner. Det planlegges ytterligere satsing på innkjøp av elektroniske fagbøker. Biblioteket rapporterer behov for kompetanseheving innenfor pedagogikk (tettere kontakt med faglærere), kvalitetssikring, IT-kompetanse (datakortet) og endringskompetanse.

For å støtte NTNUs arbeid med nye studieformer har biblioteket utviklet et interaktivt kurs i informasjonskompetanse, VIKO (Veien til informasjonskompetanse). Det vises til at NTNU har vist interesse for å gjøre kurset obligatorisk, og at det er et mål å få det inn som del av fagplanene. Det ble planlagt en undervisningsstrategi for biblioteket. Man planla også et seminar for vitenskapelig ansatte ved NTNU og bibliotekansatte for å definere nye oppgaver relatert til nye undervisningsformer. Fagteam skulle opprettes i arbeidet opp mot faglærere og fagmiljø. En ny bibliotekportal skulle implementeres i 2004, blant annet for å integrere bibliotek tjenestene i It's learning.

Lokalene var ikke utvidet, men en rekke bibliotek hadde bygget om og tilpasset lokalene til Kvalitetsreformen. Nytt IKT-utstyr og nye dataprogrammer var tatt i bruk, og ved Hovedbiblioteket Dragvoll åpnet BIBLAB – Universitetsbiblioteket som laboratorium for studentsentrert læring. Et eget prosjekt, UBiT i eLæring, skulle tilrettelegge digitalt materiale, gi brukerstøtte og gi informasjonskompetanse. Dette er senere gjennomført.

Biblioteket opprettet 50 % stilling som kvalitetsleder, og var i ferd med å utarbeide et kvalitetssikringssystem og forberede en brukerundersøkelse. Det hadde ingen strategi for internasjonalisering.

Etter 2004 har biblioteket nedbemannet med ca. 15 årsverk. Prisen på digitale bibliotekressurser har økt enormt, mens budsjettet ikke har økt tilsvarende, og nedbemanningen har søkt å sikre tilgangen til de digitale bibliotekressursene. I deler av åpningstiden har flere av de 10 utlåsenhetene gått over til å bemanne biblioteket med timebetalte studenter, og åpningstiden er redusert. Samtidig har tilgangen til digitale bibliotekressurser økt kraftig, og antall pc'er for brukerne i biblioteklokalene det samme. Et effektiviseringsprosjekt ble gjennomført i 2006. I 2005 ble det utarbeidet flere plandokumenter som skulle samordne aktivitetene ved seksjonene: Samlingspolitikk, utdanningsstrategi, kvalitetspolitikk og IT-strategi. Den lærende organisasjon ble lansert som

felles strategi for Universitetsbiblioteket, og det ble i personalseminarene lagt vekt på å stimulere til omstilling, kommunikasjon mellom mennesker og møteteknikk. Dette skapte en åpnere holdning blant de ansatte. Biblioteket satser stadig på å forbedre lokalene for å støtte studentenes behov i deres studieaktiviteter, men dette har blitt vanskeligere å gjennomføre på grunn av den vanskelige økonomiske situasjonen.

### **Integrering i undervisningen**

Biblioteket har aktivt gått inn for å utvikle læringscentre for å støtte undervisningen ved NTNU. I arkitektfirmaets utredninger av samlokalisering av NTNU på Gløshaugen var, etter internasjonale forbilder, en viktig del et stort nybygg som skulle romme universitetets læringscenter i Hesthagen. Læringscenterideen skulle støtte de nye undervisningsformene etter Kvalitetsreformen. NTNU valgte å gå for en utvikling av to-campus-løsningen, og nytt bibliotekbygg på Dragvoll forble en av universitetets førsteprioriteringer når det gjelder nybygg.

En egen undervisningsstrategi og samlingspolitikk, først og fremst beregnet for fagreferentene, ble vedtatt i ledergruppen i 2006. Utgangspunktet var NTNUs overordnede undervisningsstrategi. Universitetsbibliotekets tilknytning til Prorektoratet for utdanning og læringskvalitet innebærer blant annet deltakelse i Læringsmiljøutvalget ved NTNU. Utvalget har definert hva læringsmiljø er (både det fysiske miljøet og studieaktivitetene), og skal sette opp mål og strategier for området.

I bibliotekets spørreundersøkelse i 2005 var en av hovedkonklusjonene at det digitale bibliotektilbudet var for lite kjent, særlig blant studenter av lavere grad. Dette er noe fagavhengig, og det er studenter på humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag som ligger dårligst an. Vi kjøper mindre trykt litteratur fordi digitale ressurser alltid er tilgjengelig for alle, og kvaliteten er god og det er store mengder å velge blant. Mens trykt litteratur krever ressurskrevende manuelle prosesser og dyr lagringsplass, er digitale samlinger dyre i innkjøp men billige i oppbevaring og har bedre tilgjengelighet.

To studentundersøkelser kan illustrere behovet for en sterk tilnærming mellom de to delsystemene institutter og bibliotek. En undersøkelse som ble foretatt i forbindelse med evalueringen av Kvalitetsreformen i 2006 avdekket at nærmere 70% av studentene ved universitets- og høyskoler leste faglitteratur som ikke står på pensumlistene, minst en gang per måned. Spørsmålet var ment som indikator på studieaktivitet, og det konkluderes med at det er bemerkelsesverdig at ikke flere har lest stoff utenom pensum på dette nivået (Aamodt, et al, 2006:86). Selv om vi ikke vet ut fra undersøkelsen om de fikk tak i denne litteraturen gjennom faglærer, medstudenter eller gjennom søk i bibliotekressurser, er det sannsynligvis

viktig for studentene å ha kompetanse til å finne slik litteratur på egen hånd. Det vil i det minste avlaste faglærer, og gi studenten kompetanse til informasjonsfremfinning i andre sammenhenger og senere i livet. Når studenten bruker kvalitetssikret litteratur vil det være sannsynlig at oppgavens kvalitet vil øke.

En annen undersøkelse fra 2005 viser at studenter bruker mer tid på selvstudier etter Kvalitetsreformen, og dessuten at de studentene som bruker mest tid på selvstudier gjør det best til eksamen (Aamodt, et al, 2007:161). Det er altså ikke nok å delta i undervisningen og i gruppearbeid, antall timer benyttet til selvstudier var det som ga mest utslag på gode karakterer (A og B). Siden individer lærer på forskjellig måte, må universitetet tilby varierte typer studieplasser. I selvstudiesituasjonen benyttes både hybelen, kantiner, stille lesesaler eller grupperom for samarbeid med andre studenter. Biblioteket tilbyr forskjellige typer studieplasser på de forskjellige campuser, og der tilbudet er best utbygget, viser statistikken til dels stor økning i besøkstallet. Nye undervisningsformer med flere oppgavebesvarelser i løpet av semesteret, krever økt antall grupperom og samarbeidsplasser, og bibliotekets lokaler utvides og tilpasses dette behovet.

### **Organisasjon og ledelse**

Universitetsbiblioteket er en forholdsvis ung organisasjon, den har eksistert i 13 år i 2009. Ved sammenslåingen av bibliotekene i 1996 ble aktivitetene organisert etter funksjon på tvers av seksjoner: En publikumsseksjon, en bok- og medieseksjon, en IT-seksjon og en personal- og administrativ seksjon. Intensjonen var å organisere slik at alle ansatte fikk en felles identitet til Universitetsbiblioteket og dets overordnede mål og strategier. I 2000, altså før Kvalitetsreformen, ble det foretatt en omorganisering, og hver seksjon ble igjen selvstendige enheter. Det ble opprettet en ledergruppe med felles ansvar for Universitetsbibliotekets utvikling. For å bøte på en mulig virkning der hver seksjon kunne utvikle seg til å bli for lite rettet mot de felles, overordnede mål og mer mot egne, ble det opprettet matrisegrupper på tvers av seksjonene. De fikk ansvar for utviklingen av de viktigste aktivitetene i biblioteket. En egen matrise finnes blant annet for fagreferentoppgaver, og den har ansvaret for samordning og utvikling av feltet.

Biblioteket har allerede i mange år utarbeidet mål- og strategiplaner på overordnet nivå, mens det er valgfritt å lage slike planer i seksjonene. De overordnede planene utarbeides av ledergruppa, og kommenteres i seksjonene før endelig utforming. Mål- og strategiplan for 2009-2011 er under arbeid våren 2009. Behovet for å standardisere virksomheten ved de forskjellige seksjonene med underliggende avdelinger er det utarbeidet strategier for spesielle områder. Eksempler er en felles samlingspolitikk, IT-strategi, undervisningsstrategi og

kvalitetspolitikk. Brukerne har på sin side fått en egen serviceerklæring med bibliotekets tilbud og tjenester og i tillegg med brukerkrav.

Ledergruppa består av seksjonssjefene og Bibliotekdirektøren. I denne gruppa foretas drøftinger om budsjettfordeling, satsingsområder, bemanningsspørsmål, etc. før beslutning tas av direktøren. Seksjonene har derfor kun små midler til disposisjon på sitt nivå. Fordeling ellers gjøres etter diskusjon i ledermøtene. På de tre største seksjonene er det arbeidsledere som koordinerer oppgaveutførelsen, men dette nivået synes ikke på organisasjonskartet som eget nivå. Arbeidsledernes mandat er forskjellig på de forskjellige seksjoner, de har forskjellig myndighet og ansvar. På de fire minste seksjonene er det seksjonssjefen som organiserer arbeidet. Det er kun seksjonssjefene som har medarbeidersamtaler med de ansatte.

Strategisk planlegging for ny 3-årsperiode 2009-2011 blir for tiden (mars 2009) utarbeidet på formelt ledernivå. Planen vil deretter bli sendt fra ledergruppa til seksjonene for kommentarer og innspill.

NTNU ble planlagt samlokalisert på Gløshaugen i en omfattende utredning i 2005. Denne ideen ble skrinlagt, og i 2006 ble det publisert en rapport om forbedret læringsmiljø for NTNU i tocampusløsningen mot 2020 (NTNU, 2006). I rapporten foreslås det blant annet å samlokalisere andre kompetansemiljøer og støttefunksjoner for å skape best mulig læringsmiljø, og det fokuseres på hvordan biblioteket kan bidra til et bedre sosialt miljø for studentene. Samtidig er effektiv bibliotekdrift satt opp som et viktig element i den videre utviklingen, og nærhet til fagmiljøene. Siden dette har Dragvollbiblioteket fått økt arealmengden samtidig med at studentene i det nye Bygg 6 har fått utvidet antall studiearbeidsplasser.

### **Tidligere kvalitative og kvantitative bruker- og ansatte-undersøkelser**

Det har ikke vært noen tilsvarende undersøkelser om ansattes syn på Universitetsbibliotekets rolle og posisjon, eller med liknende problemstillinger som i denne avhandlingen. Det har vært gjennomført en medarbeiderundersøkelse ved Universitetsbiblioteket. Denne kvantitative medarbeiderundersøkelse ble gjennomført i 2007 og gjentatt i 2008. Og tok blant annet opp medarbeideres syn på ledelse i biblioteket.

Dessuten finnes en rapport fra en kvalitativ brukerundersøkelse, der 48 vitenskapelige ansatte ble intervjuet og uttalte seg om bibliotekets tjenester og tilbud (Sandø, 2000). Her omtales blant annet de vitenskapelige ansattes forhold til fagansvarlige. I 2005 ble det gjennomført en annen kvantitativ brukerundersøkelse om digitale bibliotekressurser (Sentio, 2005). Her finnes grunnlagsmateriale om bruken av de kostbare digitale bibliotekressursene. Det blir dessuten

avlevert en masteravhandling ved NTNU i 2009 om studentenes syn på læringscenteret på Dragvoll. I 2009 skal det for første gang gjennomføres en brukertilfredshetsundersøkelse for både studenter og fagansatte (LibQUAL+). Temaene er bibliotekansattes servicenivå, tilgjengeligheten til bibliotekressursene og biblioteklokalenes brukertilpassethet.

## **5 Undersøkelser og resultater**

Datagrunnlaget i denne avhandlingen kommer fra undersøkelseskilder som er valgt for å finne relasjonene mellom Universitetsbiblioteket og NTNU.

Datagrunnlaget har disse kildene:

- Spørreskjemaundersøkelse til alle ansatte ved Universitetsbiblioteket.
- Intervju med 3 representative ansatte ved NTNU.
- Dokumentanalyse som omfatter strategier og handlingsplaner ved NTNU.

Målsetningen med innhenting av data er å finne ut hvordan biblioteket kan bli en sterkere strategisk ressurs for NTNU.

### **5.1 Spørreskjemaundersøkelsen**

Det er samlet inn et stort materiale i spørreskjemaundersøkelsen. Ikke alle data vil komme til nytte i denne avhandlingen. Det som ikke blir brukt vil bli overlevert til Universitetsbiblioteket for å bli benyttet i senere utviklingsprosjekter.

De ansatte er bibliotekets viktigste ressurs, og bare med deres samarbeid og medvirkning kan endringer lykkes. Det er ikke mulig å avdekke alle forhold rundt de ansatte som har betydning for bibliotekets strategiske satsinger i denne avhandlingen. Spørreskjemaundersøkelsen dekker en rekke viktige spørsmål i strategisk sammenheng. Holdninger, kompetanse, ansettelsestid, utdanningsnivå, endringsevne, syn på tjenestene og syn på bibliotekets overlevelsessevne og suksess kan bidra til å peke ut områder der strategisk endringsledelse er nødvendig og mulig i forhold til tiltak i atferdssystemet.

Undersøkelsen ble sendt ut til 154 ansatte ved Universitetsbiblioteket. Av dem svarte 93 personer på spørsmålene, noe som tilsvarer 60,4 %. Dette regnes for å være en

tilfredsstillende svarprosent (Jacobsen, 2005). Det ble purret to ganger for å få størst mulig svarprosent, og undersøkelsen var åpen for respondentene i 20 dager i desember 2008. Det har ikke tidligere vært utført en liknende undersøkelse ved institusjonen. Sammenlignbare undersøkelser ved andre bibliotek er heller ikke funnet.

Anonymitet ble garantert i den innledende beskrivelsen av undersøkelsen, som ble sendt ut til alle ansatte i e-poster. Selve det elektroniske spørreskjemaet ble sendt ut som lenke til programleverandørens nettsted. De automatisk genererte rapportene og analysene ble anskaffet fra leverandøren. Ut fra det som er kjent om alders- og utdanningsnivået på de som har svart er det et representativt utvalg som har svart på undersøkelsen. Ingen grupper synes over- eller underrepresentert i utvalget. I det web-baserte spørreskjemaet er det to typer spørsmål: vanlige spørsmål som ender med spørsmålsteget, og påstander som respondentene skal si seg enige eller uenige i.

Spørsmålene i undersøkelsen har til hensikt å finne svar på de ansattes syn på forskningsspørsmålene: hva er bibliotekets posisjon og rolle, hva er dets endringsevne og hvilke områder mener de ansatte at endring bør skje.

Spørsmålene er samlet i syv deler:

1. Demografiske opplysninger
2. Universitetsbibliotekets betydning for NTNU
3. Bibliotekets brukere
4. Organisasjon og ressursbruk
5. Bibliotekets ansatte
6. Synspunkter på endringer
7. Nye ideer og løsninger

Enhetene omfatter ansattegrupper som konsulenter, sekretærer, bibliotekarer, fagansvarlige, seksjonssjefer og ingeniører. Gjennomsnittsalderen på respondentene er over 50 år. Fordelingsanalysen viser hvordan enhetenes svar fordeler seg på de ulike verdiene på variablene. Spørsmålene er formulert som påstander. Svaralternativene på spørsmålene er: Helt uenig, litt uenig, verken – eller, litt enig, helt enig og vet ikke. Kategorien verken – eller er valgt for å se hvor mange det er som ikke har gjort seg opp sin mening, ikke fordi de ikke vet, men av andre grunner, som for eksempel ikke nok informasjon til å kunne ta et standpunkt de kan stå ved. Å velge verken – eller som svaralternativ kan dessuten bety at respondentene er usikre på svaret selv om de vet mye om området. For å forenkle forståelsen er svarene slått sammen til 4 svaralternativer: Uenig, enig, verken – eller og vet ikke. Dette er et nominelt målenivå, og derfor velges modus, altså det oftest valgte svaralternativet som måleverdi. Dette uttrykkes i modalprosent.

## **Kategorier**

For å finne resultatene og en eventuell samvariasjon mellom de ansatte er resultatene presentert i kategorier:

- Alle ansatte totalt
- A) høyere utdanning og B) lavere utdanning
- A) ansettelsestid over 21 år og B) ansettelsestid mellom 0-10 år

Respondentene er 28,6 % menn og 71,4 % kvinner. 37,6 % av alle respondenter var 51 år eller eldre. Kategoriene som undersøkes er valgt ut etter mulig nytte i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ønsket er å finne områder der det kan settes inn strategiske tiltak. Det er lav turn-over i biblioteket. Ansettelsestiden kan ha betydning for hvordan de ansatte svarer, og det er valgt ut den gruppen som har vært ansatt forholdsvis kort tid og de som har vært ansatt lengst for å avdekke eventuelle forskjeller i synspunktene. 26,1 % av det totale utvalget var ansatt i 0 – 10 år, og 42,4 % i over 21 år. Det er dessuten valgt kategorier etter utdanningsnivået. Det var 52,2 % respondenter som hadde som høyeste utdanning videregående skole/bachelor/kurs på minst 6 måneders varighet, mens det var 58,7 % som hadde satt opp høyskole/bibliotekar/ master/hovedfag som høyeste utdanning.

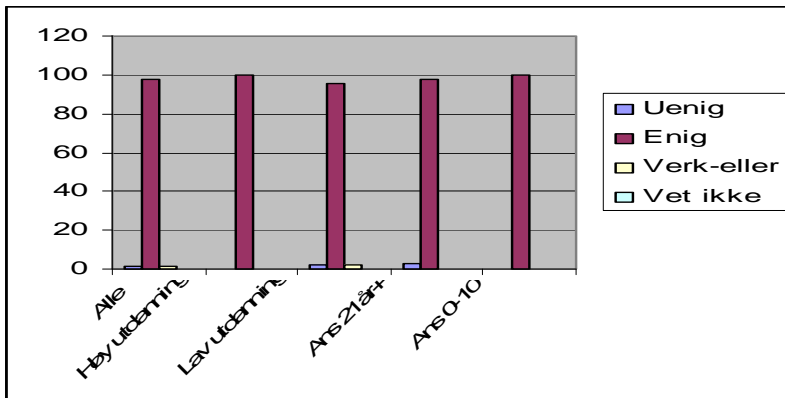
### **5.1.2 Universitetsbibliotekets posisjon og rolle**

Fordelingsanalysen av svarene i spørreskjemaundersøkelsen om Universitetsbibliotekets betydning for NTNU, på bibliotekets brukere og organisasjon og ressursbruk har til hensikt å gi svar på de bibliotekansattes syn på bibliotekets strategiske posisjon og rolle.

#### **Bibliotekets betydning for NTNU**

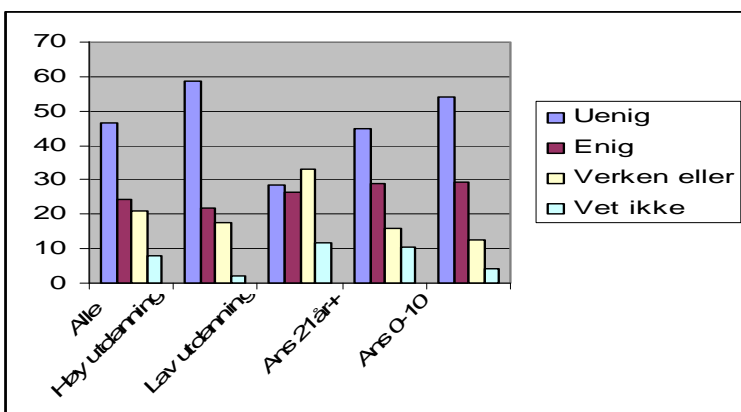
Universitetsbiblioteket er en del av NTNU, og de ansatte må hele tiden ha NTNUs mål for øye i arbeidet sitt. Tabell 8.1 viser at 97,8 % av det totale utvalget var enig i at biblioteket er viktig for at NTNU skal nå sine mål. Modalprosenten er nærmere 100 for enighet i alle kategoriene. At bibliotekets betydning for egen moderinstitusjon er stor er det derfor stor enighet om.

Tabell 8.1 Biblioteket er viktig for at NTNU skal nå sine mål



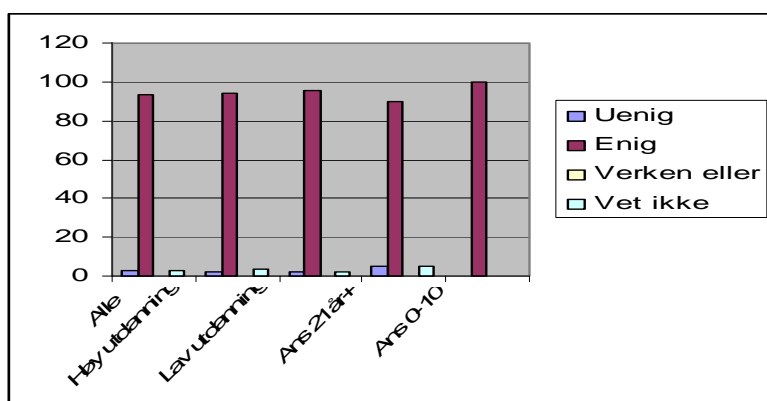
Som administrativt støttesystem yter biblioteket for eksempel utlånstjenester, studieplasser og hjelp til studenter og ansatte. Det er på den annen side en faglig ressurs når det gjelder utvalg og anskaffelse av litteratur, å gi informasjonskompetanse og i forskjellige oppgaver inn mot instituttene. Når det gjelder spørsmålet om hva som er bibliotekets viktigste oppgave for NTNU, mente 24,5 % at den viktigste oppgaven er administrativt støttesystem. Ansatte med lavere utdanning har størst spredning, og denne kategorien fikk høyest modalprosent (33,3) på verdien verken – eller i sine svar. Ansatte med høyere utdanning har modalprosenten for uenighet i påstanden på 58,8 %. Disse har ofte faglige oppgaver i biblioteket. Også de som har vært ansatt i 0-10 år har mindre spredning, med 54,2 % uenighet. Denne gruppen har administrative oppgaver og deres identitet er til bibliotekets administrativ støttefunksjon. På den annen side var modalprosenten høy (for eksempel 93,5 % i kategorien ansettelse i 0-10 år) i spørsmålet om det yter viktige tjenester som faglig ressurs (tabell 8.3). Det er liten spredning i synet på at biblioteket har en viktig rolle som faglig ressurs i alle kategoriene.

Tabell 8.2 Bibliotekets viktigste oppgave er som administrativ støttefunksjon.





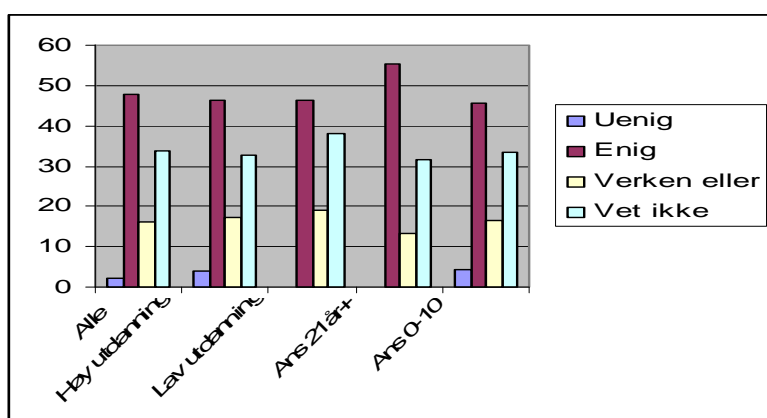
Tabell 8.3 Biblioteket yter viktige tjenester som faglig ressurs.



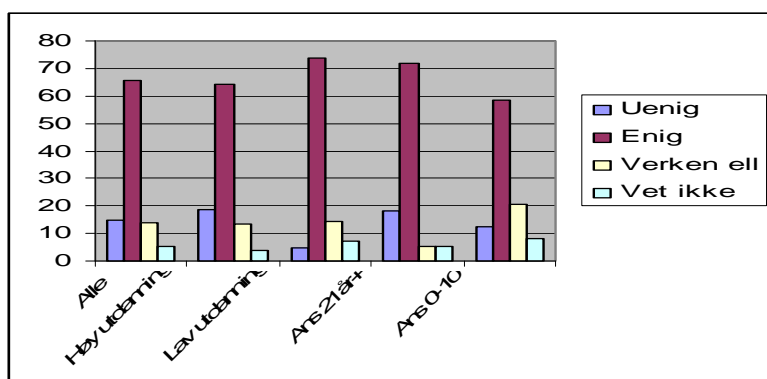
Svarene på neste spørsmål (tabell 8.4) gir en indikasjon på bibliotekansattes syn på NTNUs leders tilfredshet med biblioteket, og ansattes syn på hvor vellykket biblioteket er (tabell 8.5). I det totale utvalget var det 47,8 % som krysset av for enighet i at NTNUs ledere er fornøyd med biblioteket. 33,7 % krysset av for vet ikke. 65,6 % mente at biblioteket har god grunn til å være fornøyd med sin innsats. Spredningen i svarene på dette spørsmålet er minst for de som har vært ansatt i 21 år eller mer med modalprosent på 55,2 % for enighet. Vet ikke-prosenten er mellom 30 og 40 % i alle kategoriene og det kan tyde på at kunnskapen om hva NTNUs ledere mener om biblioteket er lav.

På påstanden om at biblioteket har god grunn til å være fornøyd med sin innsats (tabell 8.5) finner vi liten variasjon og spredning. Blant de ansatte med lavere utdanning er det minst spredning med modalprosent 73,8 % og ansatte i 21 år eller mer med 71,8 %.

Tabell 8.4 Mitt inntrykk er at NTNUs ledere er fornøyd med biblioteket.

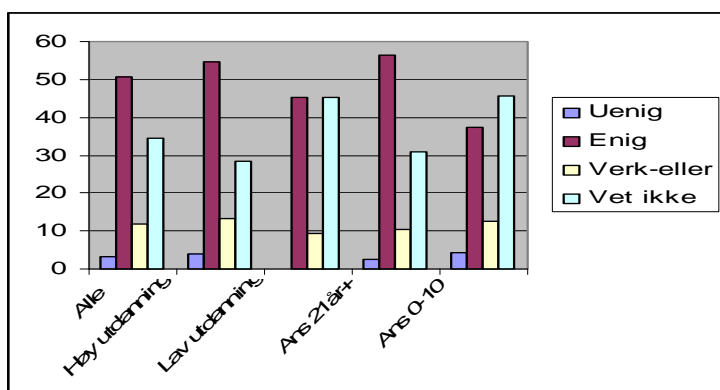


Tabell 8.5 Biblioteket har god grunn til å være fornøyd med sin innsats.



Deltakelse i møtefora sentralt ved NTNU og på instituttene er viktig for å samkjøre og integrere biblioteket i NTNUs virksomhet, og på påstanden om at NTNU ikke slipper biblioteket til i viktige møtefora, svarer 50,6 % av det totale antallet enheter at de er enige (tabell 8.6). Over halvparten mener vi ikke slipper til i viktige møtefora, og vi finner høyest modalprosent i kategorien høyere utdanning med 54,7 og ansatte i 21 år og mer med 56,5. Ansatte med høy utdanning og som har jobbet lenge i biblioteket har høyest sannsynlighet for ha oppgaver som krever god kunnskap om institutter. Både fagansvarlige og seksjonssjefer er med størst sannsynlighet med i disse kategoriene. Kategorien ansatte i 0-10 år har modalprosent 45,8 i svaralternativet vet ikke. Respondentene arbeider innen forskjellige områder, og mange har ikke oppgaver som krever innsikt i betydningen av å delta i møtefora.

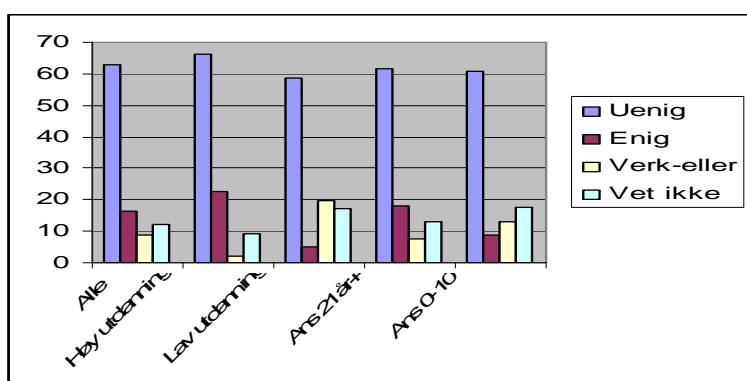
Tabell 8.6 NTNU slipper ikke biblioteket til i viktige møtefora.



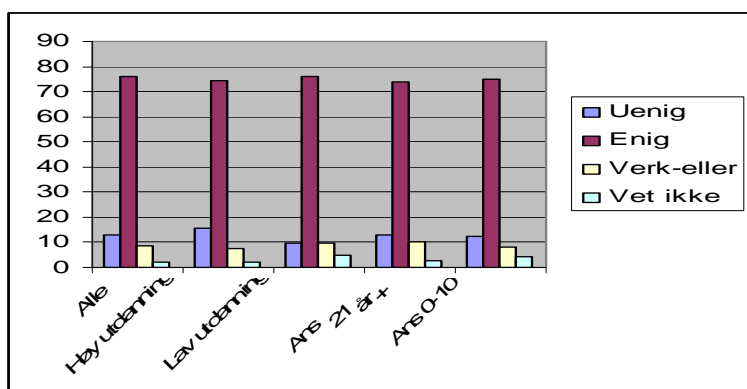
Eksistensgrunnlaget krever økonomisk handlingsrom for å kunne utvikle nye oppgaver. Neste spørsmål skal gi svar om ansatte mener at NTNU bevilger nok ressurser til biblioteket (tabell 8.7). Kategorien alle hadde 63 % på svaralternativet uenig. De andre kategoriene viser på samme måte høy modalprosent på samme svaralternativ. Det er derfor enighet i at NTNU ikke bevilger nok ressurser til biblioteket.

Nye oppgaver følges nødvendigvis av den generelle utviklingen, Kvalitetsreformen, etc.. Dersom det er NTNUs ansvar å finne nye oppgaver, må biblioteket sitte og vente. Dersom det er biblioteket selv som må finne oppgaver, kreves det en proaktiv innsats. Vi finner høy grad av enighet i tabell 8.8 i alle kategorier for at det er bibliotekets ansvar å finne nye oppgaver. Det var større spredning i svarene på påstanden om at NTNU (tabell 8.9) skal finne de nye oppgaver til biblioteket (32,6 %) både for det totale utvalget og alle kategoriene (spredning på mellom 40 og 50 %). Størst spredning finnes i svaret til ansatte med lavere utdanning med 28,6 % enighet. Som en oppsummering kan man si at de ansatte mener at biblioteket har det største ansvaret for å finne nye oppgaver, mens rundt 30 % i alle kategorier mener at NTNU også har ansvar. Imidlertid er det flest som er uenig i at NTNU har ansvar for nye oppgaver med mellom 40 – 50 %.

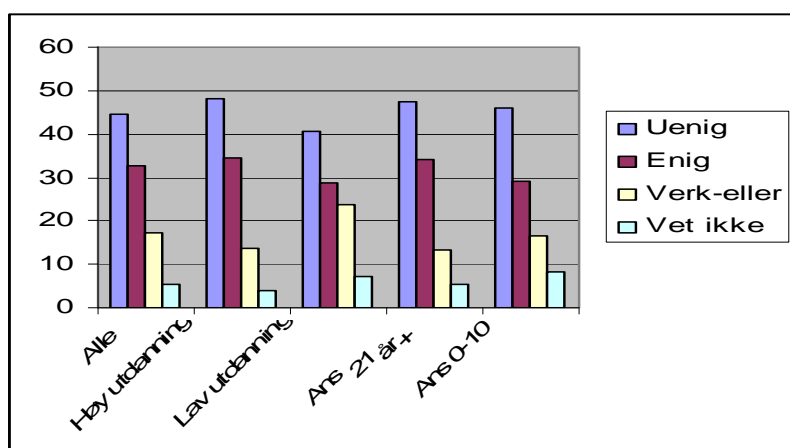
Tabell 8.7 NTNU bevilger nok ressurser til biblioteket.



Tabell 8.8 Biblioteket må selv finne nye arbeidsoppgaver for å overleve.



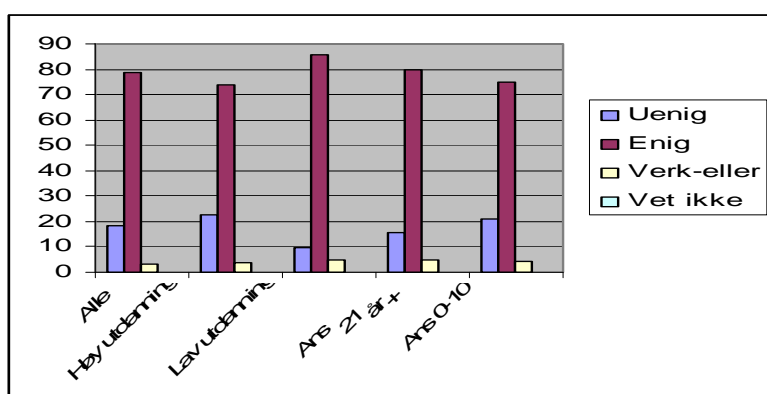
Tabell 8.9 Det er NTNUs ansvar å finne nye arbeidsoppgaver til UBiT.



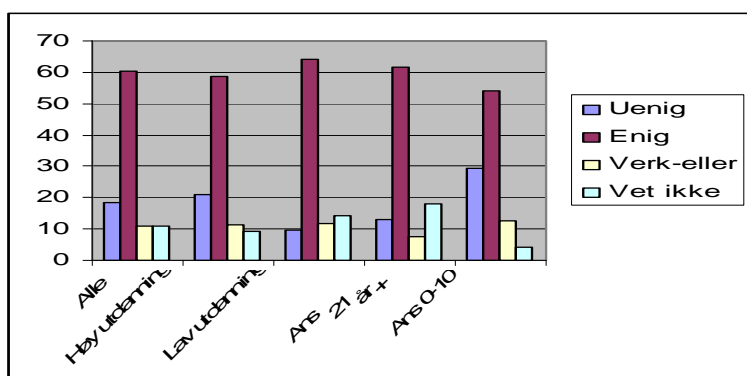
### Bibliotekets brukere

Bibliotekets primære målgrupper og den interessentgruppen som er viktigst i denne avhandlingen, er universitetets studenter og vitenskapelige ansatte. Brukerretting av tjenester er et uttalt mål i bibliotekets verdisett og et mål for all offentlig tjenesteproduksjon. Første påstand i denne delen går derfor på at bibliotekansatte alltid har brukeren i fokus (tabell 9.1). Der er det stor enighet, siden 78,5 % i det totale utvalget valgte svaralternativet enighet. Neste påstand er om bibliotekjentene tilfredsstillende den ene interessentgruppen, forskernes, behov i forskning og utvikling (tabell 9.2). Spørsmålet ble stilt fordi dette har betydning for undervisningen ved NTNU. Det er 60,3 % for enighet i påstanden. Når det gjaldt den andre interessentgruppens, studentenes behov i studiene, var det 74,2 % for enighet i at disse fikk tilfredsstillende tjenester (tabell 9.3). I følge svarene kan vi oppsummere med at de ansatte mener at begge brukergrupper får tilfredsstillende tjenester i biblioteket, men forskerne får dekket sine bibliotekbehov noe dårligere enn studentene. Vi ser ut fra resultatet at svarene fra enhetene viser at tjenestetilbudet til forskerne kan ha et forbedringspotensial.

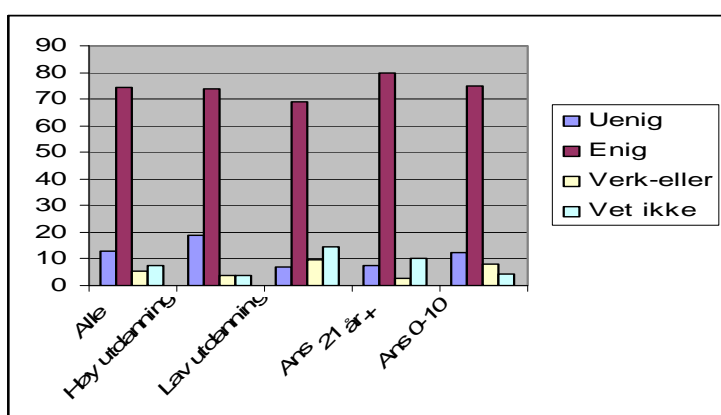
Tabell 9.1 Bibliotekets ansatte har alltid brukeren i fokus.



Tabell 9.2 Bibliotekstjenestene tilfredsstillers forskernes behov i forskning og utvikling.



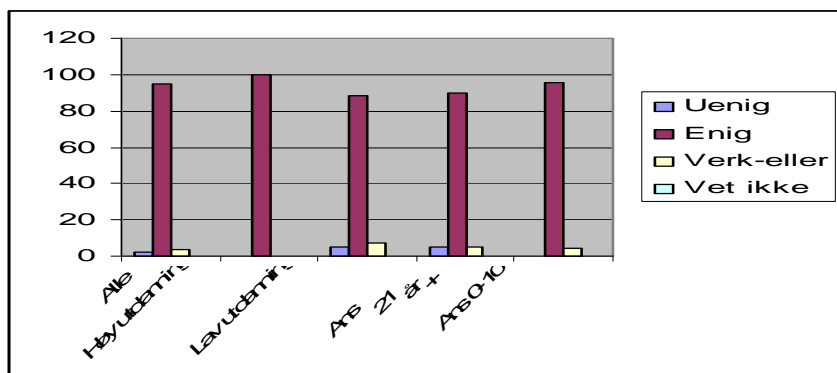
Tabell 9.3 Bibliotekstjenestene tilfredsstillers studentenes behov i studiene.



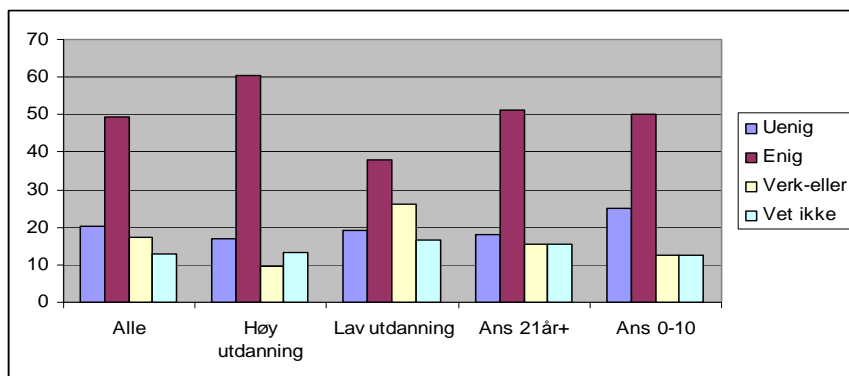
De elektroniske tjenestene skal støtte undervisningen gjennom å gjøre faglige kilder lettere tilgjengelige. Både myndighetene, NTNU og biblioteket ønsker sterk satsing på IKT - baserte tjenester. I spørsmålet om elektroniske tjenesters potensial for å forbedres og videreutvikles, var det 94,6 % som svarte at de var enige i at slike tjenester har et stort potensial (tabell 9.4).

De elektroniske tjenestene skal komme både forskere og studenter til gode i deres arbeid ved universitetet. Det er 49,5 % av respondentene som totalt sett svarer at de er enige i påstanden om at de elektroniske tjenestene er viktigere for forskerne enn for studentene (tabell 9.5). Ansatte i kategorien høyere utdanning har høyest modalprosent av kategoriene med 60,3 % for enighet, og kategorien som har lavere utdanning har lavest svarprosent på enighet med 38,1 %. Her finner vi altså størst spredning. Kunnskapen om nytten av elektroniske tjenester er sannsynligvis høyest i kategorien høyere utdanning, siden deres oppgaver er knyttet til forskere og studenter.

Tabell 9.4 Bibliotekets elektroniske tjenester har et stort potensial til å videreutvikles og forbedres.



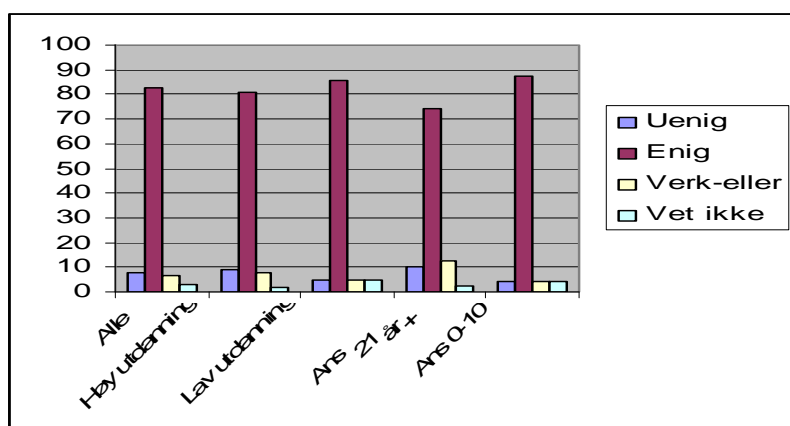
Tabell 9.5 De elektroniske tjenestene er viktigere for forskere enn for studenter.



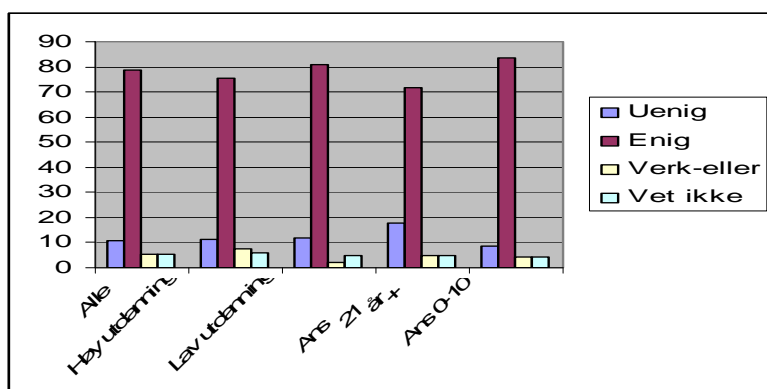
Undersøkelsen går nærmere inn på studentene, og spør om deres behov for arbeidsplasser og lesesaler i biblioteket (tabell 9.6). At de ansatte mente det er behov for dette vises med 82,8 % for svaralternativet enig. Neste påstand er at biblioteket skal legge til rette for sosialt samvær for studentene i sine lokaler (tabell 9.7). 78,5 % mente studentene har behov for sosiale møteplasser i biblioteket i tillegg til studieplasser. Biblioteket har satset sterkt på læringscentermodellen, som inkluderer sosiale møteplasser i sitt konsept.

Biblioteket har lagt til rette for at studentene skal kunne ta pauser og ha sosialt samvær i de fleste biblioteklokaler (tabell 9.7). Med en modalprosent på 83,3 for enighet viste kategorien med ansettelsestid på 0-10 år at dette er de tilhengere av. I det totale utvalget var det 78,5 % for enighet, og det typiske svar er altså enighet.

Tabell 9.6 Studentene har behov for arbeidsplasser og lesesaler i biblioteket.



Tabell 9.7 Studentene har behov for sosiale møteplasser i biblioteket.



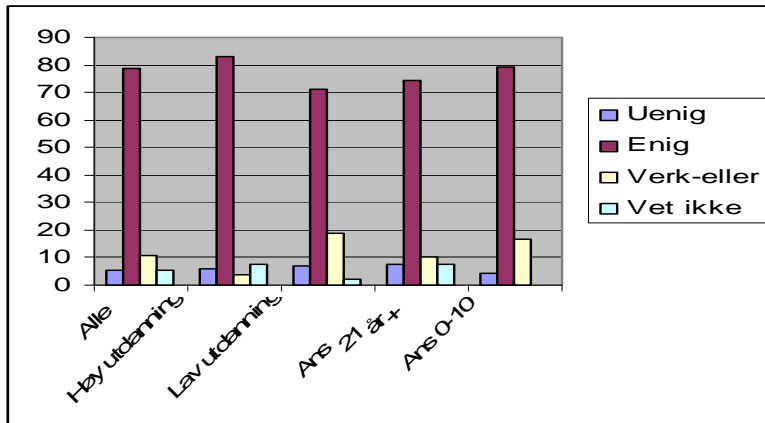
## Organisasjon og ressursbruk

Skal biblioteket ha mulighet for å utvikles og sikre sitt eksistensgrunnlag, må organisering og ressursbruk være tilpasset oppgavene. Respondentenes syn på dette kan gi en pekepinn på hvilke områder som kan forbedres og videreutvikles.

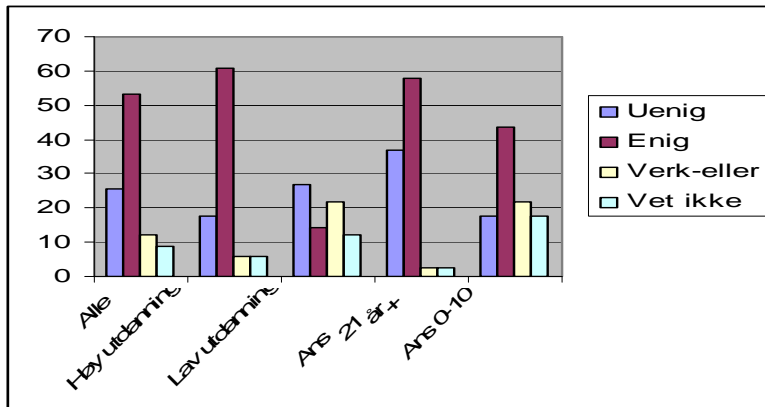
Når det gjelder organisasjon og ressursbruk viser kategorien alle 78,5 % enighet i at biblioteket må bli mer effektivt (tabell 10.1). Ingen enkeltkategori skiller seg ut i vesentlig grad. Effektivisering kan skje på forskjellige måter gjennom ny organisering. Flere oppgaver og funksjoner utføres parallelt ved flere seksjoner. I variabelen om rasjonalisering ved å slå sammen funksjoner har kategorien alle 53,3 % for enighet (tabell 10.2). Spredningen er større for forslagene om å rasjonalisere ved å slå sammen funksjoner enn å endre organisering for å møte kravene. Det er stor enighet i alle kategorier om å endre organisering for å møte kravene (tabell 10.3). Spesielt viser kategorien lavere utdanning stor spredning når det gjelder å slå sammen funksjoner. Variasjonen var ellers ikke stor. Man kan oppsummere med at nesten 80 % mener at biblioteket må bli mer effektivt, og at over halvparten kan tenke seg å

rasjonalisere ved å slå sammen funksjoner. Et stort flertall er for å endre organisering for å møte kravene. Et annet rasjonaliseringstiltak kunne være å slå sammen utlåsenheter (tabell 10.6). Kategorien alle mente med 48,4 % enighet at biblioteket bør opprettholde antall utlåsenheter. Det var ikke stor variasjon i svarene i de forskjellige kategoriene på denne påstanden.

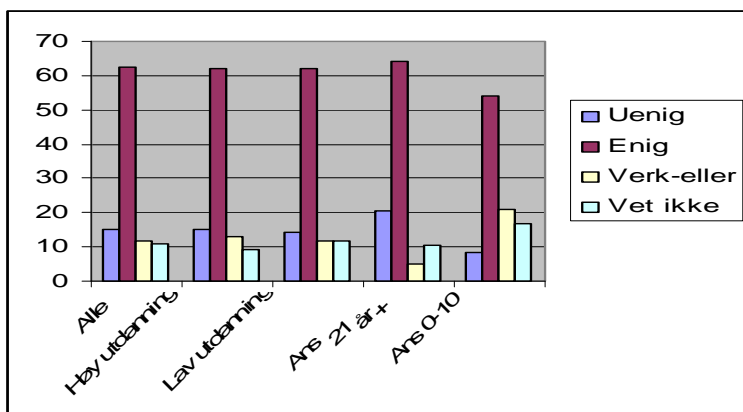
Tabell 10.1 Biblioteket må bli mer effektivt.



Tabell 10.2 Biblioteket må rasjonaliseres ved å slå sammen funksjoner.



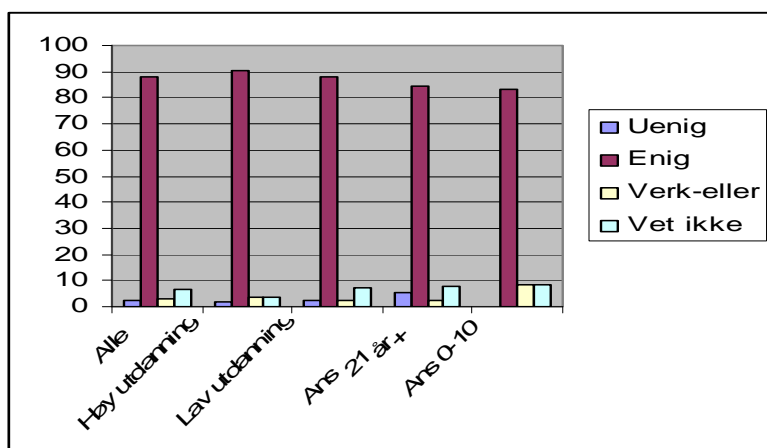
Tabell 10.3 Biblioteket må endre organisasjon for å møte kravene.





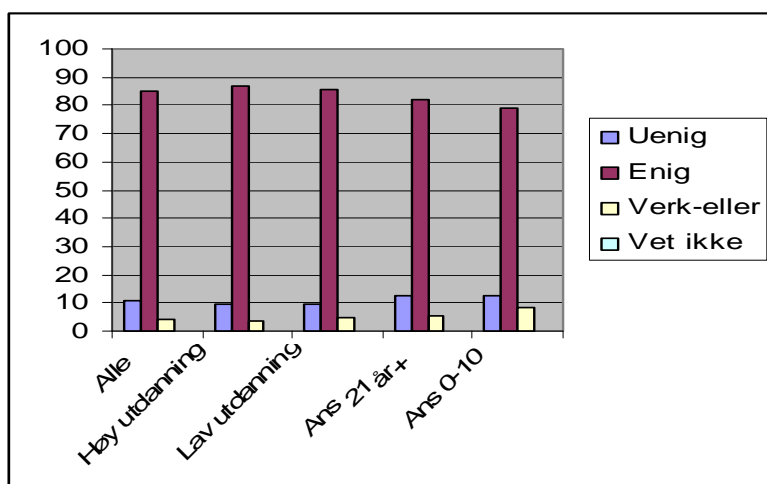
Biblioteket deltar i noen overordnede beslutningsorganer ved NTNU. Dette er viktige kanaler for å utvikle og tilpasse tjenestene til brukernes behov. Integrering i NTNUs undervisning og virksomhet for øvrig er en forutsetning for å nå studenter og undervisere i riktig øyeblikk for å gi dem informasjonskompetanse. Det var 88,1 % enighet på påstanden om at biblioteket må integreres bedre i NTNUs virksomhet i kategorien alle (tabell 10.4). De høye modalverdiene i alle kategorier viser at det er stor enighet i dette synspunktet.

Tabell 10.4 Biblioteket må integreres bedre i NTNUs virksomhet.

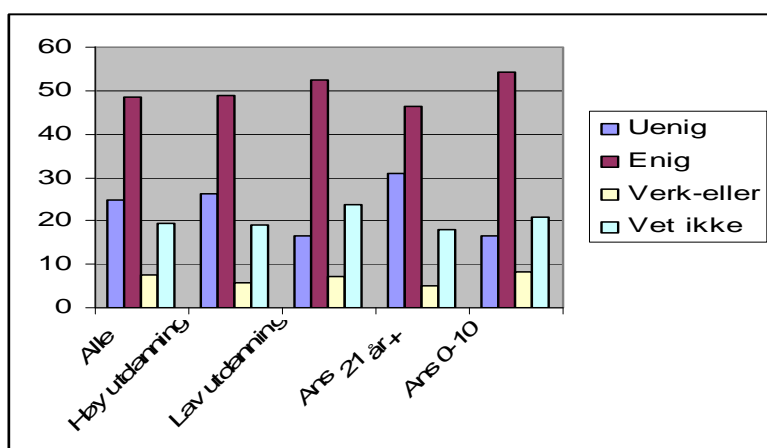


Skal bibliotekets ansatte nå felles mål, må de trekke i samme retning. En forutsetning for det er at biblioteket har en felles identitet, det vil si at de felles normene i institusjonen som støtter målene er allment godtatt. Den høye prosenttallet på 85 % i det totale utvalget viser at biblioteket må ha en felles identitet (tabell 10.5).

Tabell 10.5 Biblioteket må ha en felles identitet.



Tabell 10.6 Biblioteket bør opprettholde antall utlåsenheter.



Mål- og strategiplanene er viktige styringsmidler for bibliotekets formelle ledere, og de ansatte bør ha god kjennskap til disse for å kunne prioritere arbeidsoppgavene riktig. Andelen ansatte som mente at bibliotekets mål- og strategiplan er godt kjent var bare på 31,2 % (tabell 10.7). Modalprosenten for kategorien alle lå på 36,6 uenighet. Mens kategoriene lavere utdanning og ansatte i 21 år og mer hadde modalprosent 35,7 og 41 i svaralternativet enighet for at planene er godt kjent, hadde kategoriene høyere utdanning og ansatte 0-10 år modalprosenten 28,3 og 25 i alternativet uenighet.

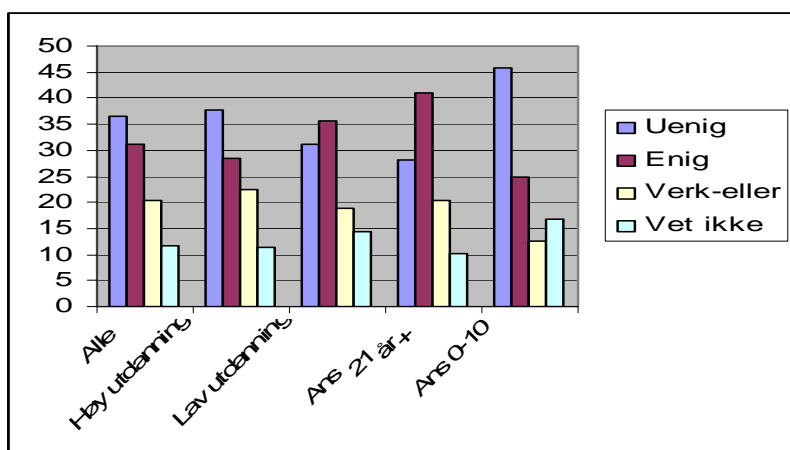
Når det gjelder NTNUs mål- og resultatplaner hadde alle kategoriene modalprosenten i svaralternativet uenig i at disse er godt kjent (tabell 10.8). Det er stor spredning i svarene, og kategorien høyere utdanning har modalprosent på 36,6 % for alternativet uenig, ansatte i 0-10 år høyest modalprosenten for uenighet av alle kategoriene på 45,8 %. Det er kategorien ansatte som har vært ansatt i 0-10 år som er mest uenige i at NTNUs mål og strategier er godt kjent (50 % uenige). De ansatte som har vært ansatt kortest tid kjenner dermed ikke disse planene så godt som de andre medarbeiderne.

På påstanden i tabell 10.9 om alle enheter ved biblioteket burde ha egne handlingsplaner, er kategorien høyere utdanning og ansatte med ansettelsestid på 21 år eller mer at de er mest enige, med henholdsvis modalprosent på 62,3 og 56,4 %. Selv om det er noe spredning i svarene, er modalprosenten i alle kategoriene helt klart på svaralternativet enighet i at dette burde alle enheter ha.

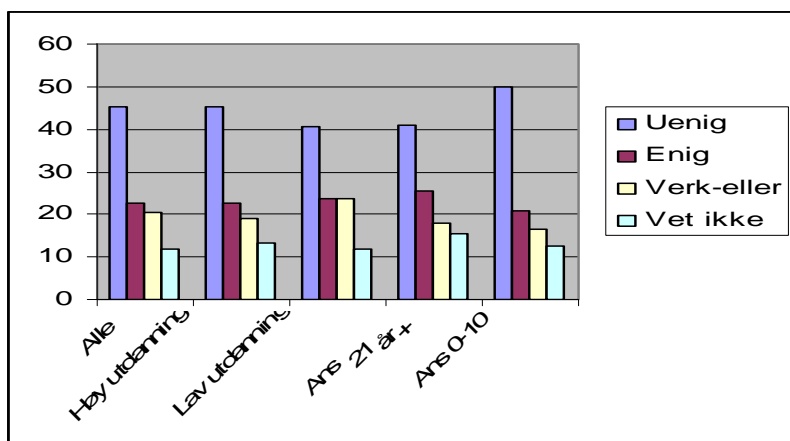
Vi ser en spredning i svarene på påstanden om at mål- og strategiplanene er retningsgivende for det daglige arbeid, spesielt i kategoriene lavere utdanning og ansatte 0-10 år (tabell 10.10). Den første kategorien har modalprosent på 38,1 for uenighet i påstanden, den siste 41,7. De ansatte med høyere utdanning og de som har vært ansatt i 21 år og mer har modalprosenten i svaralternativet enig: den første med 54,8 % og den siste med 56,6 %.

Dermed synes det som om man på bakgrunn av spredningen i svarene kan oppsummere med at de ansatte i kategoriene lavere utdanning og ansatte i 21 år og mer mener at ansatte har god kjennskap til bibliotekets planer. Kategorien høyere utdanning og ansatte 0-10 år er uenig i dette. Kjennskapet til NTNUs mål- og strategiplaner er lav i følge alle kategorier. Kategoriene lavere utdanning og ansatt 0-10 år benytter dem heller ikke i det daglige arbeidet, mens de to andre kategoriene benytter dem.

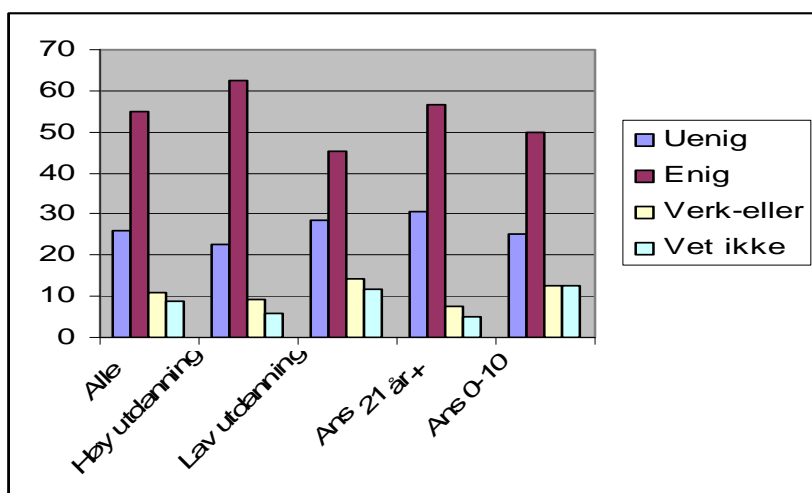
Tabell 10.7 Bibliotekets mål- og strategiplan og handlingsplaner er godt kjent.



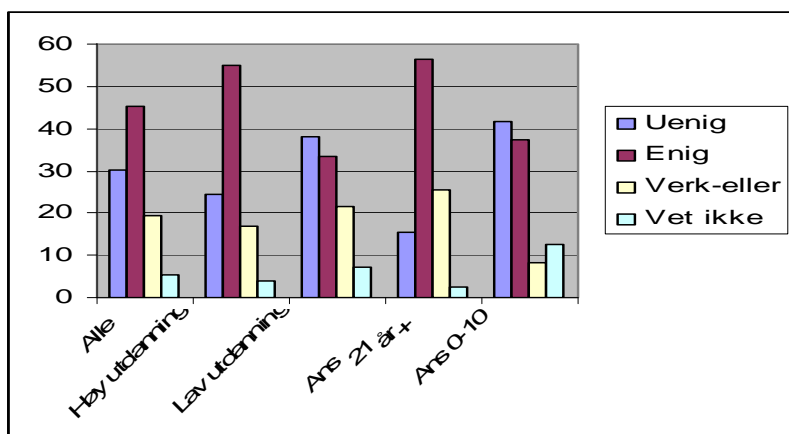
Tabell 10.8 NTNUs mål- og resultatplan er godt kjent.



Tabell 10.9 Alle enheter ved biblioteket burde ha egne handlingsplaner.

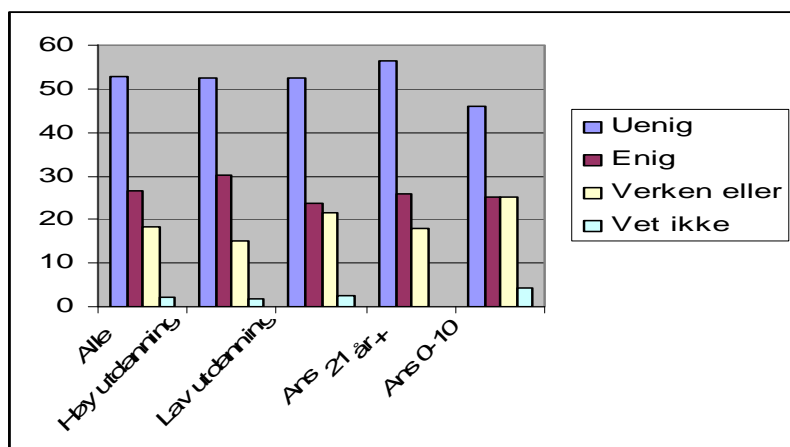


Tabell 10.10 Mål- og strategiplanen er retningsgivende for mitt daglige arbeid.



Den formelle ledelsen ved Universitetsbiblioteket er seksjonssjefene. Seksjonssjefene har mellom 5 og over 30 ansatte i sine seksjoner. Et mål på godt samarbeid og god kontakt mellom leder og ansatt kan være hvor godt synlig lederen er i det daglige. Flest har svart på svaralternativet uenig med 52,7 % (tabell 10.11). Høyest modalprosent av alle kategoriene har kategorien ansatte i 21 år eller mer med 56,4 %.

Tabell 10.11 Ledelsen er godt synlig i det daglige.



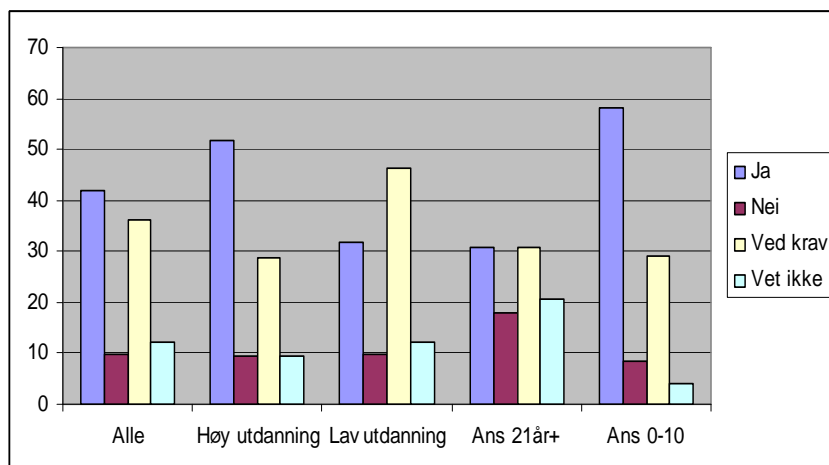
### 5.1.3 Universitetsbibliotekets endringsevne

#### Bibliotekets ansatte

Ansattes kompetanse må stadig vurderes og oppdateres. Kategoriene som er valgt viser ofte stor samvariasjon i valg mellom verdier, men i noen av svarene kan vi se tydeligere forskjeller når vi sammenligner. De som har vært ansatt mellom 0-10 år (58,3 %) svarer at de i større grad har behov for mer kompetanse enn de som har vært ansatt i 21 år eller mer (30,8 %) (tabell 7). De som har høyere utdanning (bibliotekar/master) sier seg enig i at de trenger mer kompetanse (51,9 %), mens en mindre andel, nemlig 31,7 % av de som har lavere utdanning (videregående/kurs/ bachelor) sier seg enig i at de trenger det.

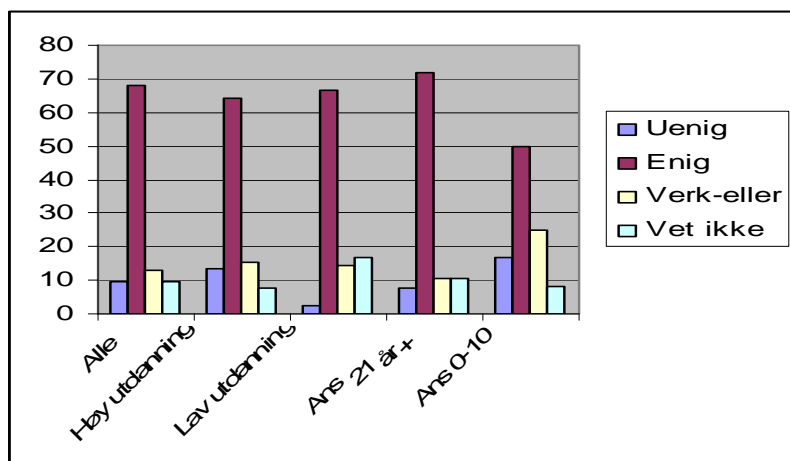
Ansatte har ansvar for å utvikle egen kompetanse. Å kjenne sitt egen kompetansebehov er viktig for å vite når man skal søke om få kompetanseheving, slik at fremtidige oppgaver kan løses på best mulig måte. Mens det for hele utvalget er 12,1 % som har krysset av for vet ikke på spørsmålet om kompetansebehov, er det krysset av for vet ikke av 20,5 % av de som har vært ansatt i 21 år og mer. Motivasjonen for å videreutdanne seg kan for mange bli redusert med alderen. Ansatte med det meste av sitt yrkesaktive liv foran seg har høyere motivasjon for kompetanseøkning enn de som har mye av arbeidslivet bak seg.

Tabell 7. Er det aktuelt å utvide kompetansen din?



De ansattes lojalitet til biblioteket som arbeidsplass er knyttet til institusjonens legitimitet. Dersom de ansatte har en sterk identitetsfølelse til biblioteket og det biblioteket står for, kan det være større sjanser for at de er enige i bibliotekets mål. I spørsmålet om de ansatte føler sterk identitet til Universitetsbiblioteket, er det 67,8 % svar for enighet (tabell 11.1). Størst spredning finner vi i kategorien ansatte 0-10 år.

Tabell 11.1 De ansatte føler sterk identitet til Universitetsbiblioteket.

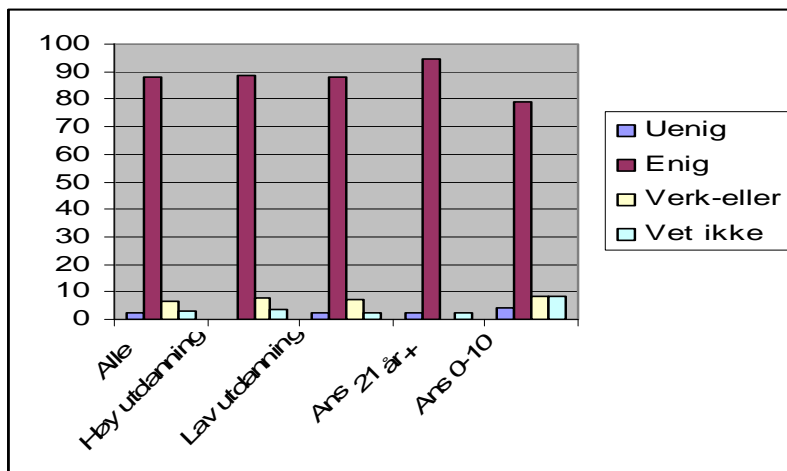


Bibliotekets endringsevne er avhengig av endringsvillige ansatte. Områder som kan være aktuelle for endring er tjenester, arbeidsoppgaver og som følge av dette kompetanse. På det høye prosenttallet, 88,1 % for enighet, vises at de ansatte anser seg som endringsvillige. Det var 91,3 % enighet i kategorien alle i at de ansatte må godta å endre kompetansen sin. 67,7 % i kategorien alle mente at kompetansen blir utnyttet for dårlig. En måte å endre kompetansen på er å skape felles læringsarenaer for de ansatte. 60,2 % enighet i det totale utvalget viser at

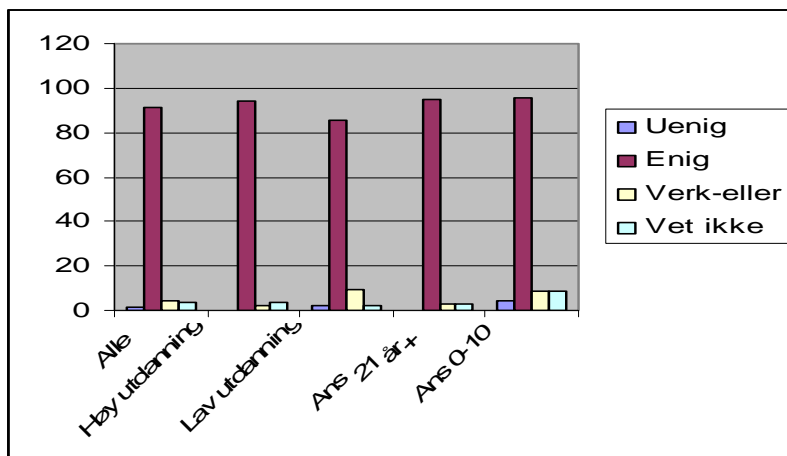
de ansatte mener dette kunne være en god ide. Hele 71,5 % av ansatte med lavere utdanning mener at de ansattes kompetanse utnyttes for dårlig.

Oppsummert kan man på bakgrunn av den høye modalprosenten for alle kategorier si at ansatte anser at biblioteket trenger endringsvillighet og at de må godta å endre kompetansen sin. Til sist viser høy modalprosent i alle kategorier at ansatte mener at biblioteket ikke utnytter kompetansen til de ansatte godt nok og at felles læringsarenaer kan være en tjenlig måte å øke kompetansen på.

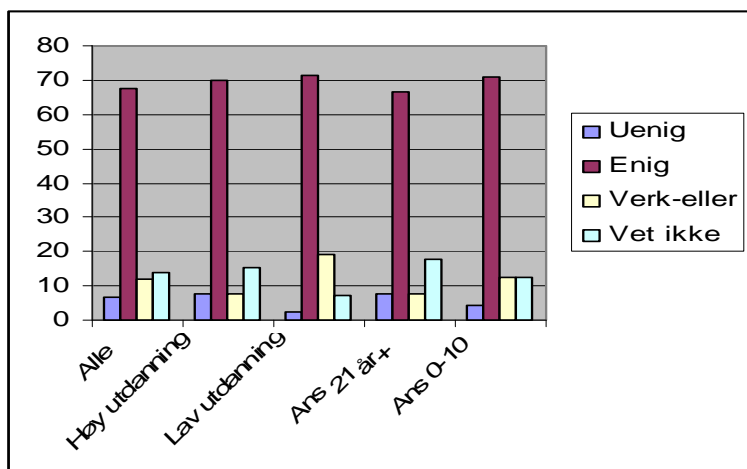
Tabell 11.2 Biblioteket må ha ansatte som er endringsvillige.



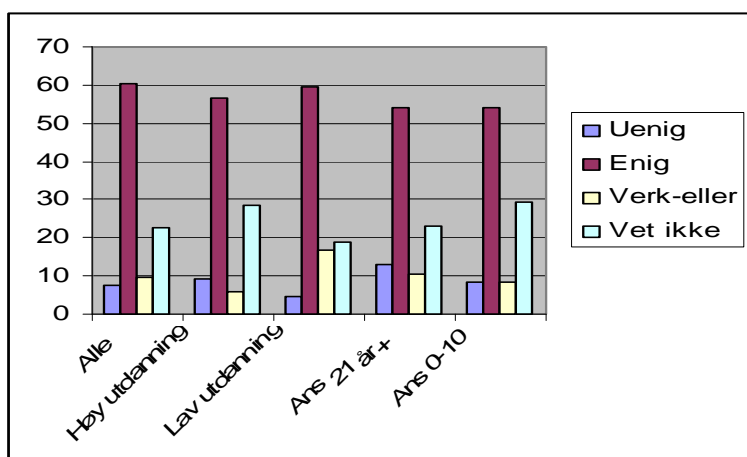
Tabell 11.3 De ansatte må godta å endre kompetansen sin.



Tabell 11.4 De ansattes kompetanse utnyttes for dårlig.



Tabell 11.5 Felles læringsarenaer for alle ansatte vil virke positivt på tjenestene.



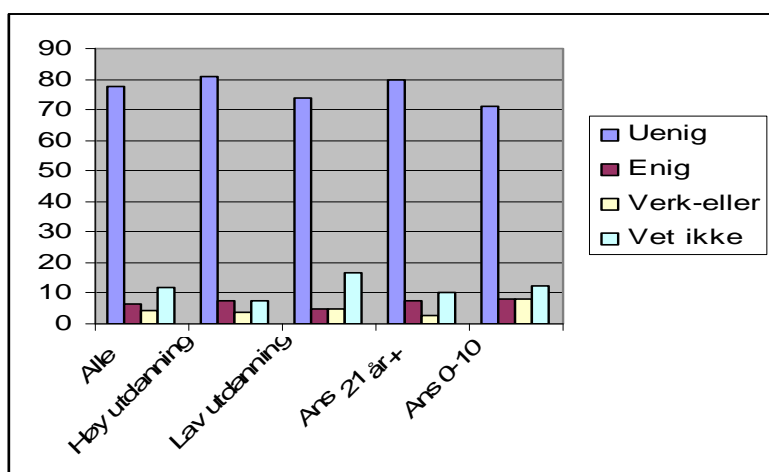
På påstanden om at NTNU ikke lenger vil ha behov for biblioteket om 10 år (tabell 11.6), svarte bare 6,5 % i kategorien alle at de var enige. Hele 77,4 % i hele utvalget er uenig i at NTNU ikke trenger biblioteket om 10 år.

Biblioteket må i tillegg yte nok belønninger for å beholde de ansatte i organisasjonen. Dersom de ansatte slutter, mister biblioteket kompetanse og erfaring. Det er derfor spurt om de ansatte har planer om å skifte arbeidsplass om 5 år (tabell 11.7). Det var 15,2 % i kategorien alle for å ha skiftet arbeidsplass om 5 år, mens modalprosenten på 38,1 viser at flest var uenige i en slik påstand. Kategoriene høyere utdanning og ansatte i mer enn 21 år var mest uenige i påstanden, ved modalprosenten 46,2 for begge for enighet. Vi ser at det er spredning i svaralternativer jevnt over for alle kategorier.

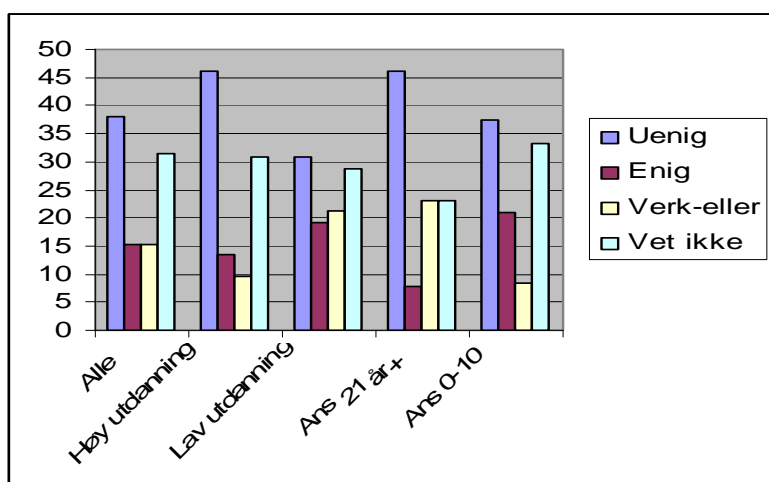


De ansatte mener derfor at biblioteket med høy sannsynlighet vil bestå om 10 år, og de har forskjellige meninger om de har skiftet arbeidssted om 5 år. Det er høyest sannsynlighet for at kategorien lavere utdanning og ansatte 0-10 år har skiftet jobb. Det er 20,9 % av de som har vært ansatt kortest tid som har valgt enig som svaralternativet for om de har valgt å skifte jobb om 5 år.

Tabell 11.6 Om 10 år vil ikke lenger NTNU ha behov for biblioteket.



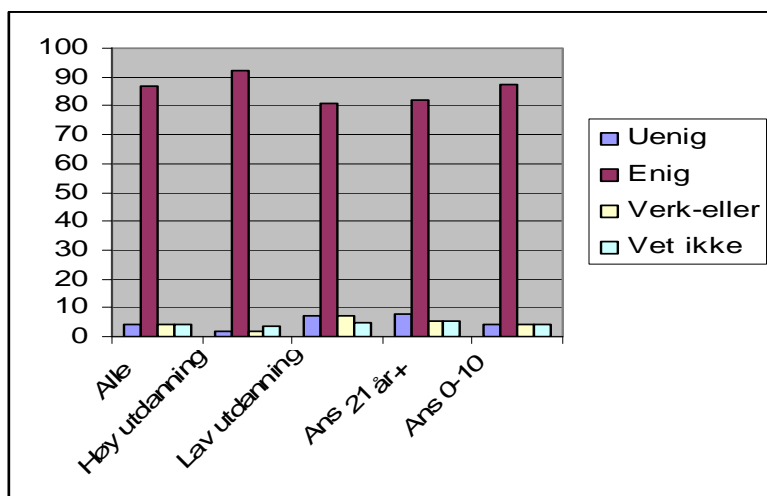
Tabell 11.7 Om 5 år har jeg valgt å skifte arbeidssted.



### Synspunkter på endringer

At endringer skal kunne skje, er avhengig av seksjonssjefers, arbeidslederes og ansattes positive holdninger til å finne nye løsninger på problemer. 87,1 % var modalprosenten for enighet i kategorien alle i at endringer er nødvendige for at biblioteket skal bestå. Kategorien høyere utdanning har høyest modalprosent med 92,5 % for enighetsalternativet (tabell 13.1).

Tabell 13.1 Endringer er nødvendig for at biblioteket skal bestå.



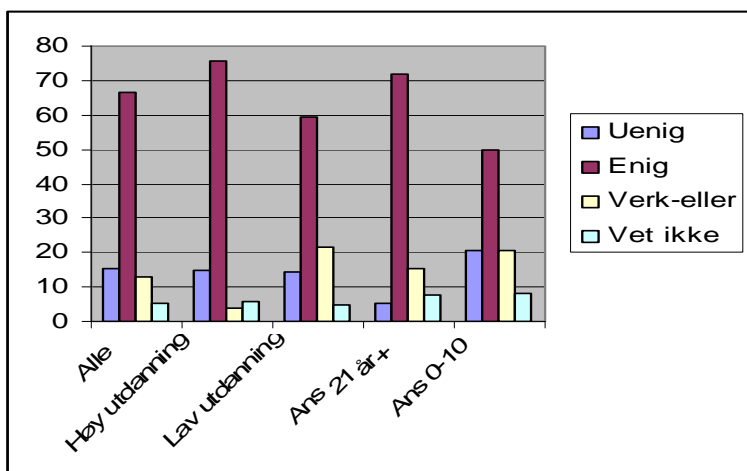
De neste påstandene hadde til hensikt å finne ut om de ansatte opplevde ledere som positive til å finne nye løsninger. Det er 66,6 % i kategorien alle som svarer enig i at seksjonssjefer oppfordrer til å finne nye løsninger (tabell 13.2). Vi finner flest enige i kategorien høyere utdanning og i kategorien ansatte i 21 år eller mer, nemlig 75,5 % og 71,8 % enighet. Ansatte i 0-10 år er minst enige: 50 %.

Det er 65,6 % enighet for det samme når det gjelder arbeidsledere (tabell 13.3). I neste tabell (13.4) ser vi at det er 57,6 % av alle ansatte som mener at ansatte er positive til å prøve ut nye løsninger. På spørsmålet om hvorvidt det stadig prøves ut nye løsninger i egen avdeling, svarer 60,2 % seg enige. Samtidig var 20,5 % uenige.

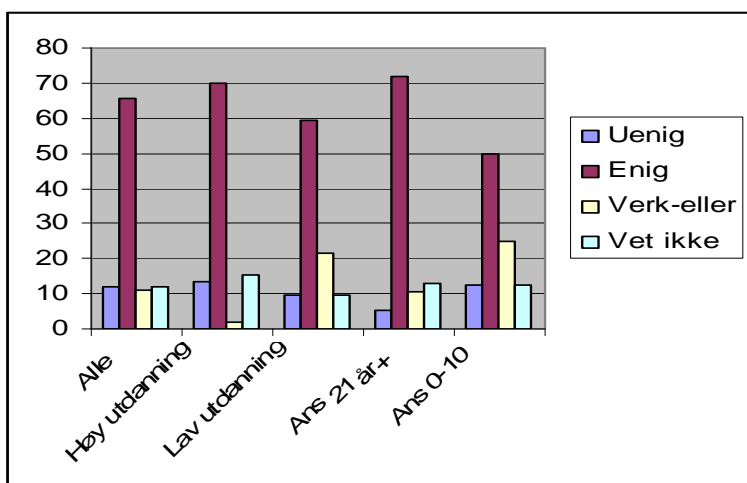
På påstanden om at de ansatte er positive til å prøve ut nye løsninger, er modalprosenten 61,6 % for enighet for de som er ansatt i 21 år eller mer. Denne kategorien viser dessuten modalprosenten 66,7 for enighet i at det prøves ut nye løsninger stadig vekk.

Oppsummert kan vi se at modalprosenten for enighet i påstanden om at ledere er positive til å finne nye løsninger er ganske lik for seksjonssjefer og arbeidsledere. Ansatte med høyere utdanning har noe større tro på seksjonssjefers positive holdning til dette enn arbeidslederes. Ansatte i 0-10 år hadde lavest tro på slike holdninger for ledere og har minst tro på at nye løsninger stadig utprøves i sin avdeling. Tabell 13.4 viser at ansatte er positive til å prøve ut nye løsninger selv.

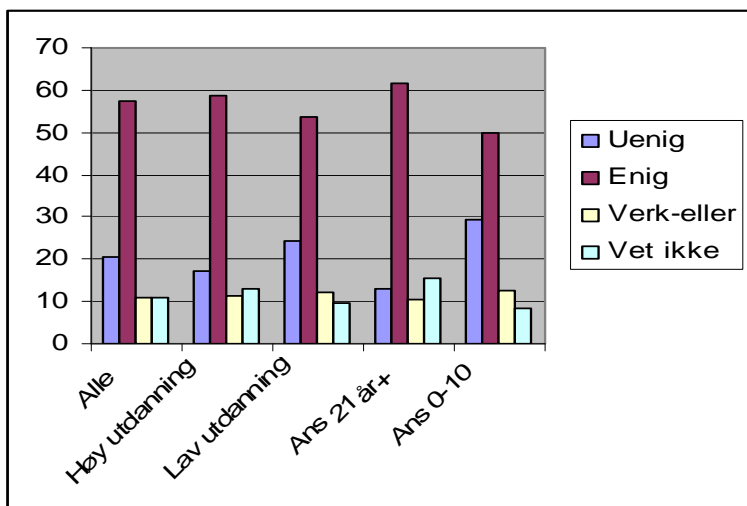
Tabell 13.2 Bibliotekets seksjonssjefer oppfordrer til å finne nye løsninger.



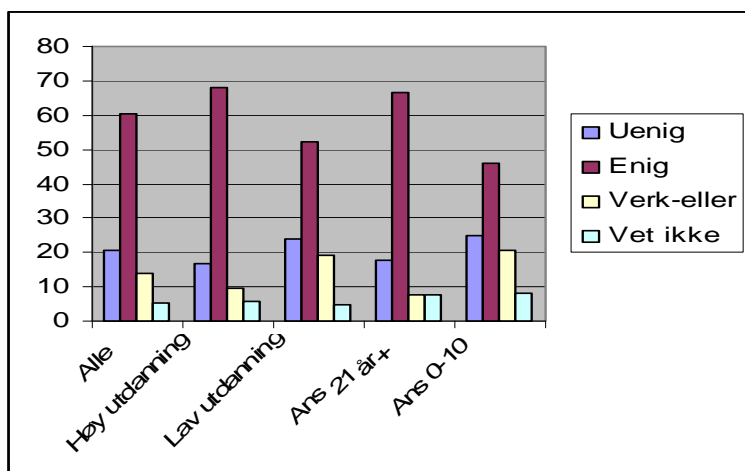
Tabell 13.3 Arbeidslederne/daglige ledere oppfordrer til å finne nye løsninger.



Tabell 13.4 De ansatte er positive til å prøve ut nye løsninger.



Tabell 13.5 Vi prøver stadig ut nye løsninger i min avdeling.

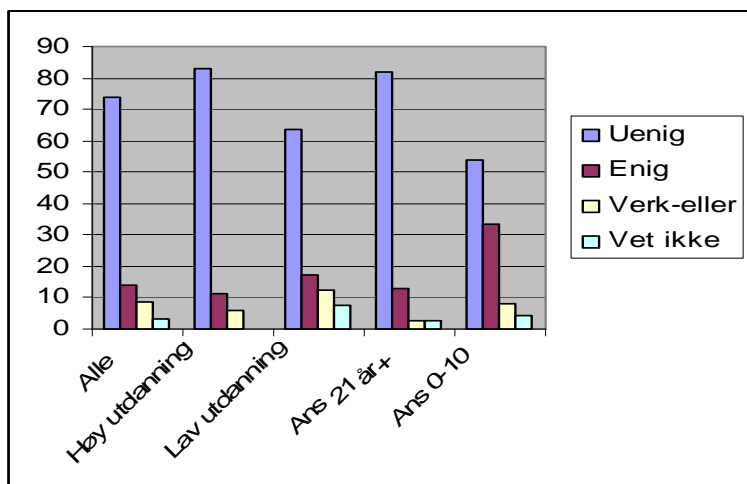


Når en beslutning er tatt om gjennomføring av endringer, er det viktig at de ansatte følger beslutningen. Tabell 13.6 viser hva de forskjellige kategoriene mener om hvordan endringer skal følges opp av de ansatte. Det viser seg at 14,1 % i kategorien alle var enige i at de ansatte skal ha lov til å fortsette som før til tross for at det blir besluttet å innføre endringer, mens modalprosenten var 73,9 for uenighet i denne påstanden.

I kategorien ansatte som har vært ansatt i 0-10 år mener 33,4 % at ansatte skal kunne fortsette som før selv om det blir innført endringer. Mest uenige i at ansatte skal kunne fortsette som før er kategoriene høyere utdanning (modalprosent 83 for uenighet) og ansatte i 21 år eller mer (82 % uenige).

Det er altså høy modalprosent for uenighet i påstanden om at ansatte skal ha lov til å fortsette som før, men kategorien ansatte 0-10 år har større spredning enn de andre.

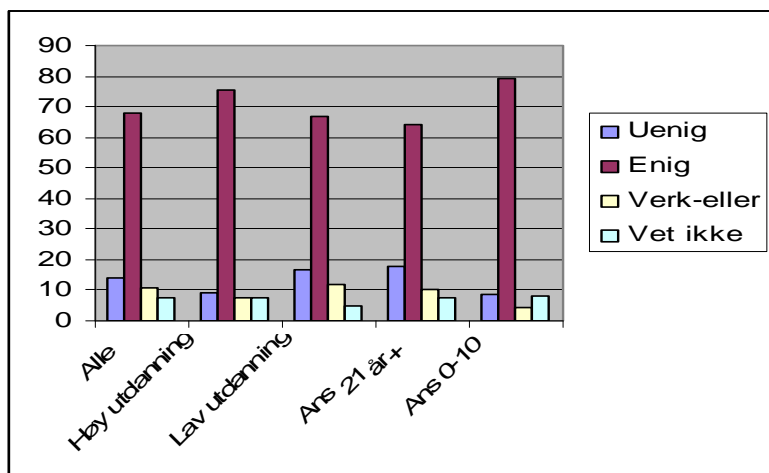
Tabell 13.6 De ansatte skal ha lov til å fortsette som før selv om det blir innført endringer.



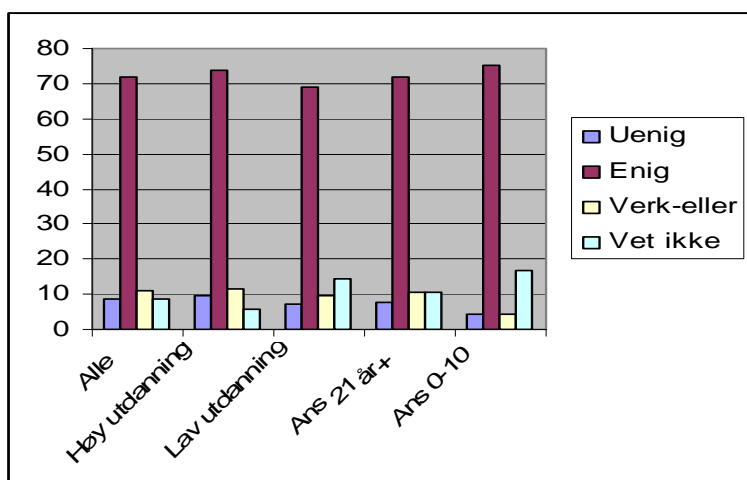
### Nye ideer og løsninger

Innovasjonsevne gir viktig utviklings- og endringspotensial. For å tilpasse virksomheten til utviklingen skal nye ideer og løsninger utprøves og gjennomføres for på den måten å støtte endringsbehovet (tabell 14.1). Det finnes 67,7 % enighet i det totale utvalget om at nærmeste leder er positive til nye ideer og løsninger, og det er 72 % i samme kategori for enighet i at disse blir utprøvd hvis det er praktisk mulig (tabell 14.2). Ansatte i 0-10 år har modalprosenten i begge svar.

Tabell 14.1 Nye ideer og løsninger blir positivt mottatt av nærmeste leder.



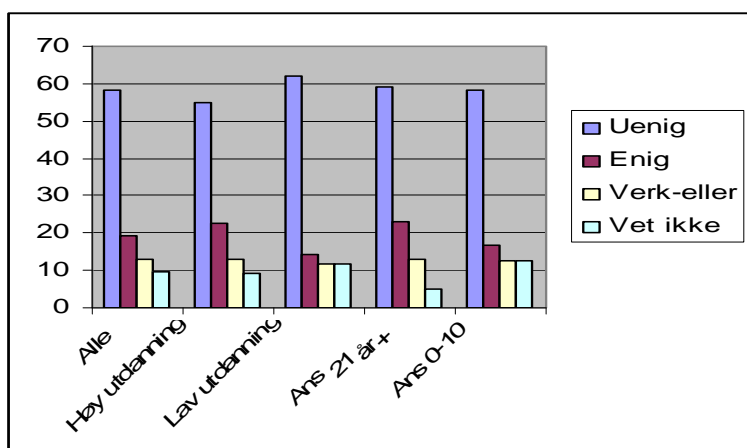
Tabell 14.2 Nye ideer og løsninger blir utprøvd hvis det er praktisk mulig.



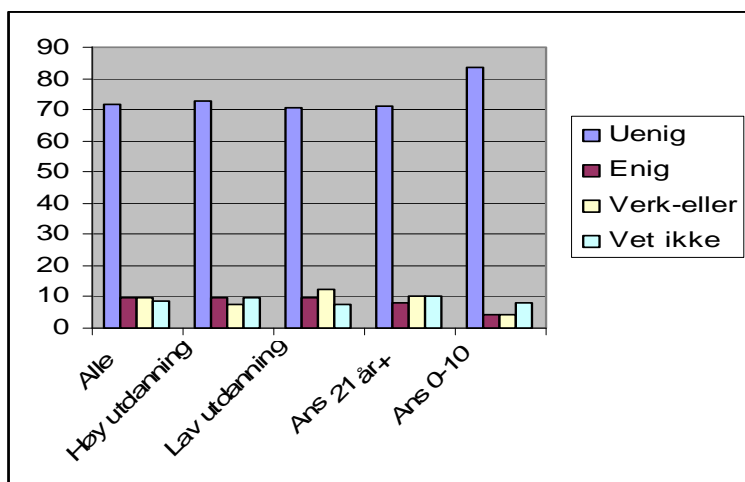
Påstanden om at nye ideer og løsninger aldri blir satt ut i live ble besvart med 58,1 % uenighet i kategorien alle (tabell 14.3). 19,4 % svarte at de var enige i påstanden i samme kategori (tabell 14.4). Modalprosenten finner vi i kategorien lavere utdanning. Siste påstanden var at nye ideer ikke blir positivt mottatt av nærmeste leder (tabell 14.4). 71,8 % av kategorien alle var uenig i påstanden, og av kategoriene var ansatte i 0-10 år mest uenig og har modalprosenten på 83,3.

Det kan derfor synes som om de ansattes holdning er at nye ideer og løsninger blir positivt mottatt av nærmeste leder og utprøvd hvis det er praktisk mulig. På samme måte er det stor uenighet i at nye ideer aldri blir satt ut i live, og at nye ideer ikke blir positivt mottatt av nærmeste leder.

Tabell 14.3 Nye ideer blir aldri satt ut i live.



Tabell 14.4 Nye ideer blir ikke positivt mottatt av nærmeste leder.



## 5.2 Intervjuundersøkelsen

Ved å intervju representative informanter ønsker jeg å oppnå en utdyping av noen av spørreskjemaundersøkelsens temaer slik at forskningsspørsmålene bedre kan besvares. På grunn av tidspress kunne jeg bare intervju 3 personer, og valgte en representant for fagansvarlige og arbeidsledere (Almuth Gastinger), en representant for seksjonssjefene (Harald Bøhn) og en representant for underviserne (Haugaløkken). Disse tre har lang erfaring i egne arbeidsområder, og kunne derfor gi gode og innsiktsfulle innspill til avhandlingen.

### 5.2.1 Resultater

#### Spørsmål 1. Hva er bibliotekets viktigste rolle ved NTNU?

Spørsmålet var ment som en start på intervjuet, der intervjupersonens generelle syn på bibliotek tjenestens rolle skulle komme fram.

Biblioteket har flere viktige roller. Informantene mente disse var viktigst:

- Sentral og tilrettelegger for informasjonsinnhenting og informasjonsdeling.
- Gjøre forskningsresultater tilgjengelig for forskning og for forskningsprosessen.
- Gi studentene tilgang til relevant litteratur og et sted å arbeide.
- Kyndige veiledere som kan hjelpe studentene i informasjon og på nettet.
- Bidra til å gjøre NTNU attraktiv for søkermassen

- Anskaffe, organisere, beskrive, forvalte, tilgjengeliggjøre og spre informasjonsressurser for å støtte forsknings, undervisnings, lærings- og publiseringsprosesser.

## **Spørsmål 2. Hva må biblioteket gjøre fremover for å bidra til implementeringen av Kvalitetsreformen?**

Det kan føles ukjent å knytte bibliotektiltjenesten til Kvalitetsreformen, men Bøhn mente at størst betydning for biblioteket har økt fokus på gjennomstrømning, tverrgående studieprogram, og krav til pedagogisk endring, evaluering i studiene og vekt på skriveprosesser og oppgaver. Han mente at det er en utfordring for fagmiljøene å følge opp reformen, og biblioteket må bidra med sine tjenester, digitale tilbud og veiledning. Haugaløkken trakk på sin side fram bibliotekets oppgave med å få i gang tiltak for at studentene kan møtes i læringsfellesskap, og tilby studentene de nødvendige grupperommene som nye undervisningsmetoder krever. Gastinger mente at biblioteket kan bidra med økt læringsutbytte for studentene og kvalitet i utdanningen, og at bibliotekets tjenester kan hjelpe i arbeidsprosessen til studentene og forskerne. Å gi studentene informasjonskompetanse kan bidra til å effektivisere jobben deres.

## **Spørsmål 3. Hvis biblioteket skulle utvide sin rolle ved universitetet ytterligere, hvilke oppgaver eller hvilke områder kunne dette være?**

Nødvendigheten av endringsevne har med nye oppgaver å gjøre. Kravene til NTNU øker, og endringer i høyere utdanningssektor skjer i stadig hurtigere tempo. Dermed øker bibliotekets behov for å utvide sin rolle. Sist ble vi bedt om å ta driftsansvaret for universitetets åpne arkiv. Respondentene har i kraft av sin bakgrunn og erfaring innsikt i slike spørsmål.

Haugaløkken så spørsmålet fra sitt ståsted som underviser. Han mente at det burde være en sterkere integrasjon av IT-tjenester og bibliotekets informasjonstjeneste. ”UB kunne [...] hatt en egen avdeling med IT-kompetanse integrert, der de tilbyr hjelp til publiseringsverktøy for forskningsresultater, undervisningsmateriale og annet faglig materiale.” (Haugaløkken, 2009)

Bøhn var enig i dette. Haugaløkken mente dessuten at bibliotekets datakompetanse kunne brukes for de ansatte når de trenger hjelp til å legge ut informasjon og knytte publiseringsverktøy til It's learning, og få hjelp til å legge ut litteraturoversikt et sted. Dette kan det bli kapasitet til siden utlånstallene og antall besøkende går ned, mente han.



Bøhn nevnte kompetansesenter for opphavsrett, og å tilby ny teknologi for læringsverktøy, for eksempel videokonferanseutstyr som nye roller og mente at biblioteket må ta oppgaver, ikke vente på at NTNU gir oss dem. En annen rolle som må forsterkes er bedre integrering i undervisningen. Undervisere lager virtuelle læringsobjekter som opptak av forelesninger, videosnutter, etc. Disse kan biblioteket ta på seg å legge til rette for felles bruk. Bibliometri kommer til å mer og mer viktig etter hvert:

Bibliometri er et felt som er veldig beslektet med det biblioteket kan noe om. Ved ansettelser vurderes publikasjonene til søkere til vitenskapelige stillinger for å undersøke hvordan den ene er i forhold til den andre. Biblioteket kan dessuten analysere det som publiseres, trender, poeng, etc. (Bøhn, 2009).

Elektroniske bøker må dessuten satses på i sterkere grad, og biblioteket må følge med på forretningsmodellene til leverandørene for å få de beste avtalene.

Gastinger var enig i at biblioteket kan lagre og legge til rette rådata i forskningsprosessen og lage systemer som kan støtte forskning og læring. Hun var dessuten opptatt av langtidslagringsproblematikken, og at vi kan ha en rolle med det, og at vi må fokusere mer på det elektroniske bibliotek.

#### **Spørsmål 4. Hvilke nye kompetanser trenger biblioteket for å bidra til å oppfylle kravene i Kvalitetsreformen?**

En vurdering av hvilken kompetanse biblioteket trenger er nødvendig når NTNU skal øke læringsutbyttet, satse på kvalitet i utdanningen og gi tettere oppfølging til studentene for å oppfylle kravene i Kvalitetsreformen. Haugaløkken ville at biblioteket skulle ha kompetanse for å starte skrivekurs og publiseringskurs for studenter og ansatte. Dette er bibliotekrelaterte aktiviteter fordi de krever nær tilgang til kilder, informasjon, referanselitteratur, og det finnes kompetanse i tekstproduksjon ved NTNU og HIST som kan trekkes inn og støtte slike aktiviteter.

Bøhn trakk fram behovet for økt IKT-kompetanse og bruk av nye verktøy. Biblioteket, og ikke IT-avdelingen, bør ha hånd om systemer som biblioteket har interesse av og innsikt i for å kunne utvikle disse videre. Gastinger var dessuten enig i at vi må øke kompetansen i pedagogikk og kursvirksomhet. Bibliometri benyttes for å vurdere søkeres publikasjoner i en ansettelsessammenheng, og måler siteringsgraden av forskningsartikler, etc. Dette nevnte både Bøhn og Gastinger som aktuell bibliotekoppgave som vi kan ha kompetanse i. I tillegg mente Gastinger at vi må få kompetanse i å måle nytteverdien av biblioteket for eksempel ved hjelp av ROI: return of investment, noe som utviklet i det siste på internasjonalt plan. Scientific literacy, vitenskapelig kompetanse, er et nytt felt for å forstå forskeres måte å jobbe

og tenke på. Denne kompetansen har fagansvarlige gjennom egne master/hovedfagsoppgaver, men de er for få, slik at vi trenger økt rekruttering av denne kompetansen, mente hun.

### **Spørsmål 5. Hvilke samarbeidspartnere mener du Universitetsbiblioteket bør velge?**

Kvalitetsreformen oppfordrer institusjonene til å øke samarbeidet med andre. Skal kvaliteten på tjenestene øke, må samarbeid med andre instanser vektlegges mer. De tre informantene tenkte først og fremst på interne samarbeidspartnere, og Haugaløkken mente IT-sektoren på fakultetet og Universitetspedagogisk seksjon på Dragvoll kunne være samarbeidspartnere. Han nevnte LAOS-prosjektet, med læringsassistenter som skulle lære opp studenter til å orientere seg ved universitetet, som et eksempel, der han i utvalget foreslo et samarbeid med biblioteket. Dette samarbeidet ble det ikke noe av, fordi et underutvalg senere fant at det ikke var rom for det. Haugaløkken er dessuten positiv til å bedre samarbeidet mellom institutter og undervisere på lærerutdanningen og biblioteket.

De forskjellige avdelingene ved universitetet bør ha felles mål å jobbe etter, mente Bøhn. Kompetansen er spredd, og den kan samles i forskjellige prosjekter. Et eksempel under planlegging er læringsmiljøprosjektet, handler om studieaktivitetene i bred forstand, og som krever at mange aktører må inn og samarbeide. Vi bør publisere våre egne prosjekter slik at de blir kjent. Internasjonalt bør vi samarbeide om utviklingsprosjekter, og søke EU-midler, noe Gastinger var enig i.

Samarbeid med andre avdelinger som støtter læring, undervisning og forskning mente Gastinger er viktig. Alle har samme mål, og en mulighet vi har sett internasjonalt er å slå sammen IT-avdeling, medieavdeling, informasjonsavdeling med biblioteket. Det er ikke sikkert dette vil gå ved NTNU, men samarbeidsformer må finnes. Internasjonalt skjer det mye spennende, og vi må dra nytte av utviklingen når det gjelder for eksempel open access, langtidslagring, digitaliseringsprosjekter, hvordan måle nytteverdien av bibliotek.

### **Spørsmål 6. Hva er ditt synspunkt på bibliotekets deltakelse i sentrale fora og instituttfora ved NTNU?**

Haugaløkken ønsket å være forsiktig med å kreve deltakelse fra biblioteket i planlegging og gjennomføring av undervisning, av respekt for dets smale budsjetter. Han mente at det er en interessant ide å la biblioteket delta i større grad.

Som nestleder og tidvis møtedeltaker kjente Bøhn til at biblioteket har observatørstatus i Utdanningsutvalget, og kan spille inn biblioteket i saker som tas opp der. Det har vi også i Læringsmiljøutvalget, men der går sakene mest på HMS-saker, og er ikke aktuelt for faglige saker. Bibliotekutvalgene skal være bibliotekseksjonenes kontakt med fakultetene, men disse kan bare gi råd, og har ingen kanal inn mot fakultetene. Det er kun de fakultetene som bevilger penger til biblioteket sitt som har større påvirkning på utviklingen, og i disse bibliotekutvalgene er det mer styrke i rådene. Bøhn mener vi kan jobbe mer mot instituttene, og fagansvarlig eller instituttansvarlige kunne styrke kontakten der undervisere og forskere er til stede og driver med planlegging av sine aktiviteter, dermed kunne vi finne ut hva det forskes på, hva som diskuteres, som grunnlag for bedre innkjøp og aktiviteter i biblioteket.

Gastinger er fagansvarlig og har blandet erfaring i å jobbe inn mot instituttene, noen institutter er åpne for innspill fra biblioteket, andre er det ikke. Ofte er det dårlig kunnskap om bibliotekets tjenester som har skylden, de ansatte mener det er nok å bruke søkemotorer på nettet, de kjenner ikke fagdatabasene. ”Da mener jeg man ikke har forstått hva man kan tilby og bidra med, og det kan man kanskje endre synspunkt på når man deltar i fora.” (Gastinger, 2009)

Gastinger mener biblioteket er for lite med i fora, siden vi der kunne synliggjort oss mer og fulgt med på hva som skjer faglig og som kan ha betydning for bibliotekdriften. En del institutter ved NTNU har svært god kontakt med biblioteket sitt. Gastinger mener det burde være formalisert at biblioteket skal delta i viktige sentrale fora, fordi der handler det om forskning, undervisning og læring. Biblioteket må vite hva som skjer i slike fora og være en del av det.

### **Spørsmål 7. Hvordan kan bibliotekstjenesten i praksis integreres bedre i undervisningen?**

De tre informantene var alle opptatt av at biblioteket må integreres bedre i LMS-systemet til NTNU, It's learning med sine tjenester. Haugaløkken mente biblioteket kunne ta over arbeidet med å legge ut digitale læringsressurser, pensumlister, etc. på nett og lenke det til It's learning. Bøhn og Gastinger mente at det digitale tilbudet til biblioteket må inn i It's learning. Bibliotektilbudet bør også integreres bedre i undervisningen, og det bør skapes god dialog mellom underviser og bibliotekar, slik at bibliotekaren kan komme inn med presentasjoner i forelesningsserier når foreleser er til stede. Biblioteket må inn i undervisning i ”transfereable skills”, det vil si kunnskap som går på tvers av alle fagområdene, og som er til nytte for studenten også i arbeidslivet senere. Gastinger mente i tillegg at informasjonskompetanse må inn i studieforskriftene og som læringsmål.

### **Spørsmål 8. Hvor stor frihet bør fagansvarlige ha til å prioritere selv og velge i hvor stor grad de henvender seg til institutter?**

Dette er et ledelsesspørsmål for biblioteket, og det er en fordel at fagansvarlige tar initiativ og presenterer seg for undervisere, siden det er vanskelig for faglærere å holde seg orientert om hvem som har ansvaret, mente Haugaløkken.

Bøhn så dette fra sitt lederperspektiv, og mente at det ikke er god ledelsesform å detaljstyre fagansvarliges og andres arbeid. Det er bedre å gi dem ansvar for å nå mål, slik at de selv kan finne veien til målet. Uansett oppfordres det til å ha god kontakt med fagmiljøene for å markedsføre spesielt de nye tilbudene, og dette er et personlig ansvar. De fagansvarlige har ansvaret i dag, men Bøhn ser for seg at det kommer til å bli flere bibliotekansatte som kommer til å jobbe inn mot instituttene. Det kan være om sentrale tjenester som publiseringsdatabasen for vitenskapelig materiale, FRIDA, eller støtte til publisering, opphavsrettslige spørsmål, institusjonelt arkiv. Her trengs flere kompetanser.

Gastinger mente at biblioteket må tenke helhetlig, og komme fram til noen felles prinsipper og prioriteringer for arbeidet inn mot instituttene. Selv om fagområdene er forskjellige, finnes det felles trekk. Erfaringer med institutter som er uinteresserte i bibliotekbesøk tilsier andre metoder, og Gastinger har funnet eksempler på at det i USA er organisert slik at bibliotekaren har fast kontor på instituttet.

I USA har de noe som kalles field librarian, og field librarianship. Det er rett og slett at bibliotekarer eller fagansvarlige er en del av instituttet og en del av personalet, og er integrert der, og legger til rette både informasjonsressurser, tjenester, jeg tenker på open access. Det er mange spørsmål man har, og da har du en person du kan henvende deg til og så få hjelp (Gastinger, 2009).

For fagansvarlige som stadig får nei som svar når de ønsker kontakt, tilby kurs og fortelle om nye tjenester, kan det føles vanskelig opprettholde motivasjonen for å jobbe inn mot instituttene, mente Gastinger.

### **Spørsmål 9. Hvordan er bibliotekets endringsevne etter din mening? Hvis biblioteket skulle omorganisere seg på nytt, hva ville være områder du ser burde endres for å øke endringsevnen?**

Haugaløkken hadde et positivt inntrykk av bibliotekets endringsevne, og relaterte dette til Hovedbiblioteket på Dragvoll. ”Universitetsbiblioteket har vist veldig god omstillingsevne, på

visse nivå har de ligget et godt stykke foran fagansatte når det gjelder strategisk tenkning.” (Haugaløkken, 2009).

Haugaløkken henviser videre til at læringsentertanken ble diskutert allerede før NTNU var et faktum i 1996, det skulle ikke nødvendigvis være en samlingsfunksjon, man kom fram til at folk har behov for å møtes på en sentral med informasjon.

[...] disse her enorme bibliotekbyggene med store boksamlinger, kunne ikke fatte at det var så stort behov for det. Men så innså vi altså da at behovet egentlig ikke var blitt noe mindre. Ikke nødvendigvis som en sånn samlingsfunksjon, men fordi at folk har behov for å møtes på en sentral med informasjon, og så kom da den her læringscenterideen inn som universitetsbiblioteket selv var ute og skaffa seg og lanserte veldig tidlig, faktisk før vi begynte å arbeide med Kvalitetsreformen (Haugaløkken, 2009).

Haugaløkken beskriver dessuten hvordan biblioteket har endret seg i løpet av de siste åra:

Det jo fullt der hele tiden, bibliotek er et sted der det skal foregå noe, det stille biblioteket er det slutt på (Haugaløkken, 2009).

Bøhn pekte på mange nye oppgaver de siste åra som krever endringsevne. Mange slike oppgaver utvikles sentralt ved Seksjon for samordning og utvikling. Utviklingsprosjektene her vil styre mye av biblioteket fremover, og da må ansatte ute i seksjonene delta i prosjektene slik at alle kan ta del i utviklingen og implementere det som skjer i seksjonene. Bruken av biblioteket har ikke minnet nevneverdig de siste åra, men når e-bøkene overtar, kan dette endre seg.

Den viktigste grunnen for å endre seg er etter Gastingers mening brukernes behov, og det er ikke så enkelt når man har jobbet mange år i biblioteket og er uvant med endringer. De ansatte må i større grad prioritere ut fra brukernes behov. Det kreves sterkere ledelse, evne til å lede og ikke bare administrere. Lederne må ha kompetanse i å lede strategisk og fremtidsrettet. Da må lederne i tillegg i følge Gastinger tenke: ”[...] at vi er en institusjon, som har samme mål, og som yter tjenester for samme institusjon, og selv om vi er forskjellige, i fagområder, så er det for lite at vi jobber som en [institusjon]” (Gastinger, 2009).

### **Spørsmål 10. Hvilke områder er det viktig å foreta strategiske valg innenfor i de neste 5 åra?**

Å kunne foreta de riktige strategiske valg er essensielt for institusjoner når de skal oppnå suksess og sikre eksistensgrunnlaget. I følge Haugaløkken er det læringscenterideen som må videreutvikles, med det lovede nybygget til Dragvoll - biblioteket, og forbedre det som er. Bedre samarbeid med fagmiljøet er et annet viktig felt.

Bøhn og Gastinger mener at biblioteket må stille spørsmål om hva universitetet har bruk for av bibliotek tjenester, og at dette skal være grunnlaget for strategiske valg. I budsjett situasjonen betyr det at vi får nye oppgaver, som for eksempel driftsansvaret for open access, og at vi må flytte ressurser fra gamle oppgaver til nye, i følge Bøhn. Da må arbeidsmetodene endres. Dessuten må vi se på internasjonale trender innenfor undervisning og forskning, formidling og informasjon. Det er like viktig som å lytte til Kunnskapsdepartementets retningslinjer. De siste åra mener Bøhn at forskerne har vært i fokus, men studentene må ikke glemmes, bibliotekets rolle er vesentlig for å gjøre universitetet attraktivt for søkermassen. Områder for strategiske valg er i følge Bøhn lagring og tilgjengeliggjøring av læringsobjekter, publiseringsstøtte, opphavsrett og kanskje forskningsdataområdet.

Gastinger mente at biblioteket må rekruttere strategisk etter hvilke strategiske valg som foretas. Biblioteket må dessuten ha et fornuftig kost – nytte – forhold, og bruke personalet på best mulig måte etter hvilken kompetanse de har. Effektivitetsmålinger og undersøkelser om nytteverdien av biblioteket kommer inn her. Med begrunnelse i brukernes behov må biblioteket tørre å ta upopulære beslutninger. Siden studentene og ansatte ikke stiller større krav til biblioteket må vi skape dialog ved brukerundersøkelser, delta i deres fora, og invitere brukerne til dialog på andre måter.

### **Spørsmål 11. Hvilke krav stiller Kvalitetsreformen til ledelse ved Universitetsbiblioteket?**

Bibliotekets ledere må ha bibliotekfaglig innsikt mener Haugaløkken. De må sørge for kompetanse i pedagogikk i biblioteket for å støtte at studentene skal få tettere oppfølging og gis et styrt, kontraktfestet løp. Det beste hadde vært et stort læringscenter der det blir tilbudt skrivekurs i starten og hjelp til å publisere stoffet sitt på It's learning. Haugaløkken slutter med å uttrykke fornøydhet med bibliotekets strategiske valg hittil: "For meg så har [Universitetsbiblioteket] fremstått som framtidorientert og dynamisk." (Haugaløkken, 2009).

Bøhn mente at biblioteket ikke får nok bestillinger fra universitetet, og at biblioteket selv må forstå hva Kvalitetsreformen krever. Biblioteket må være proaktiv både på toppnivå og lavere nivå. Det kan være vanskelig å flytte på folk når oppgavene endres. Fokus må flyttes fra tradisjonelle oppgaver til de nye etter hvert som vi svarer på Kvalitetsreformen. Lederne må foreta raskere endringer og har mer årvåkenhet i forhold til gjennomføring av nye tiltak. Bøhn har stor tro på internopplæring, og nevner Datakortet og opplæring i nye digitale verktøy som

wiki, blogg, etc. De ansatte skal bruke disse i det daglige arbeidet. Lederne må følge på og delta og selv ta i bruk slike verktøy.

Gastinger pekte på endring, omstilling og helhetlig tenkning som tre viktige ledelsesprinsipper som bør danne bakteppet for ledelse og være grunnlaget for strategier. Lederne må dessuten ta beslutninger og gjennomføre dem, og et må ikke være forskjell mellom ord og handling.

### **Spørsmål 12. Hva mener du om arbeidsledernes rolle og hvordan de er integrert i ledelsesprosessen?**

Haugaløkken valgt å ikke svare på det siste spørsmålet på grunn av manglende kunnskap om temaet, som er mer bibliotekinternt.

Bøhn var uenig i at arbeidsledere har formell lederstatus, det er en oppgave. Denne løsningen ble valgt i 2001 for at endringer av oppgaver skulle kunne skje enklere og mer fleksibelt. Dette har ikke blitt fulgt opp, og "[...] dermed stivner det likevel og oppfattes mye mer formelt etter hvert." (Bøhn, 2009)

Arbeidslederområdene kan med fordel endres, siden det har skjedd en dreining i oppgaveområder. Oppdelingen er prosessorientert, og nye områder og sammenslåing av gamle kan være aktuelt. Det kan være aktuelt å opprette læringscenteret som nytt arbeidslederområde. Fokus vil skifte fra drift til utvikling og markedsføring av tjenestene. Det blir behov for å delegere ansvar til arbeidslederne og å rasjonalisere tjenestene på de gamle områdene. Mål- og strategiplaner lages i den formelle ledergruppa i dag, og sendes seksjonene for å få innspill. Utfordringen er å forklare og få oppslutning om strategiske valg i organisasjonen, særlig når det kommer radikale endringer. Den nye strategiplanen krever flere prosjekter, og her må arbeidslederne inn slik at de kan påvirke måten problemer løses på i seksjonene.

Gastinger var enig med Bøhn i at arbeidsleder ikke har formell lederstatus ved biblioteket, men at en del har blitt tildelt lederoppgaver. Som arbeidsleder anser hun at kontakten med seksjonssjefen er god, og at det er god kommunikasjon begge veier. Både arbeidsleder og matriseleder (ledere for bibliotekfaglige matriser på tvers av seksjonene) burde etter Gastingers mening tas med i ledelsesprosessen, slik at kompetansen blir brukt og slik at de kan utvikle sin evne til å lede og samarbeide. Arbeidslederne er bindeledd mellom de ansatte og ledelsen. Ledelsen er ikke så mye å se, og da må arbeidslederne være med i ledelsesprosessen for å forstå hva som skjer der, formidle det videre og hente innspill fra de

ansatte opp til ledelsen. ”- jeg tror arbeidslederne har en veldig viktig rolle, at den undervurderes på UBiT.” (Gastinger, 2009)

### **5.3 Dokumentanalysen**

NTNUs strategiske planer og instituttens handlingsplaner er grunnlagsdata for å finne ut i hvor stor grad Universitetsbiblioteket blir trukket inn som en strategisk ressurs i instituttens virksomhet. Dette vil bidra til å svare på forskningsspørsmål 1 om hvilken posisjon og rolle biblioteket har. Handlingsplanene utarbeides hvert år, og denne undersøkelsen tar bare for seg siste års handlingsplaner. Vi vet ikke hvilken diskusjon som gikk forut for handlingsplanene og om biblioteket har blitt trukket inn i forslag som ikke ble tatt med i de vedtatte planene. Det vi har er resultatet av diskusjonene. Det vil ikke være mulig å få nærmere informasjon om årsaken til resultatet. Til det er tidsaspektet for kort. Datagrunnlaget er basert på en henvendelse til alle institutter om å sende den nyeste handlingsplanen for instituttet som vedlegg til e-post eller lenke til nettside. Dessuten er NTNUs og bibliotekets overordnede mål- og strateginotater studert.

En gjennomgang av NTNUs strategiske dokumenter viste at Universitetsbiblioteket ikke er nevnt i disse hovedstrategiene til NTNU:

NTNU – Internasjonalt fremragende.

- Kreativ, konstruktiv, kritisk: Strategi for NTNU mot 2010
- NTNU og SINTEF – internasjonalt fremragende sammen: felles strategidokument 2006-2010 (NTNU. Strategier, URL).

Biblioteket er derimot nevnt i Undervisningsstrategien. I utdraget under gjengis hovedmålene der biblioteket er nevnt under 2 av tre strategier. NTNUs strategier for å nå hovedmålene er organisert i tre hovedområder:

A)-Læringsaktiviteter.

- Universitetsbiblioteket skal være en viktig faktor i realiseringen av studentsentrerte undervisningsmetoder, og en viktig bidragsyter i utviklingen.

B)-Undervisningspersonale.

C)-IKT som infrastruktur og læringsverktøy.

- NTNU må i samarbeid med de andre utdanningsinstitusjonene arbeide for finansielle ordninger for studentene slik at det kan stilles krav til studentene om at de stiller med egen PC. I samarbeid med universitetsbiblioteket bidra til at databaser og annet materiale gjøres elektronisk tilgjengelig for studentene, også via deres egne PC'er.” (NTNU Strategier. URL)



Under Læringsaktiviteter nevnes bibliotekets rolle i realiseringen av studentsentrerte undervisningsmetoder, og under IKT som infrastruktur og læringsverktøy nevnes biblioteket som den instans som skal tilgjengeliggjøre databaser og annet materiale elektronisk for studentene. NTNU har en egen strategi for allmenn forskningsformidling. I strateginotatet er biblioteket listet opp sammen med flere enheter som skal stimulere arbeidet med allmennrettet forskningsformidling ved institusjonens enheter.

Bibliotekets nye mål- og strategiplan for 2009-2011 omfatter mål som skal støtte NTNUs forskning, utdanning, formidling, nyskaping og organisasjon og ressurser. Denne avhandlingen konsentrerer seg først og fremst om undervisningen. Under utdanningskvalitet og internasjonalisering finner vi disse strategiene:

- Biblioteket sine tjenester er allment kjent av alle primærsøkere og rangert som en av de beste innen UH-sektoren i Norge.
- Biblioteket gjør relevant informasjon for læring tilgjengelig og tilrettelagt via nettbaserte tjenester på de arenaer der studentene er på tvers av fag og tilhørighet.
- Biblioteket gir tilgang til trykt materiale på en kostnadseffektiv og brukertilpasset måte.
- Biblioteket styrker NTNUs læringsmiljø ved å tilby tilrettelagte lokaler som inspirerer og fremmer læring.
- Biblioteket er et kompetansesenter innen opphavsrett, kildekritikk, informasjonsressurser og informasjonskompetanse.
- Biblioteket utvikler, evaluerer og forbedrer sine tjenester i samarbeid med sine primærbrukere.
- Biblioteket har inngått samarbeidsavtaler om utvikling av tjenester rettet mot utdanning med andre enheter ved NTNU og andre institusjoner og bibliotek. (Strategiske mål 2009-2011).

Under organisasjon og ressurser finner vi disse overordnede strategiene:

- Biblioteket har etablert rutiner for oppfølging av arbeidsmiljøet.
- Biblioteket gir kostnadseffektiv tilgang til flest mulig relevante informasjonsressurser tilpasset brukeren, NTNUs fagprofil og målgruppe.
- Biblioteket utnytter tildelte økonomiske ressurser i tråd med NTNU sin strategi og satsingsområder. (Strategiske mål 2009-2011)

Det er først i handlingsplanene tiltakene vil bli presentert og konkretisere hvordan strategiene skal oppnås, og om de styrker bibliotekets posisjon og rolle. Handlingsplanen er under arbeid i skrivende stund.

Det ble sendt ut en anmodning om å få tilsendt de siste handlingsplanene utarbeidet ved alle NTNUs institutter til e-postadresser lagt ut på hjemmesidene som instituttens

kontaktadresser. I e-brevet sto det at de som positivt visste at biblioteket ikke er nevnt i handlingsplanene, kunne se bort fra henvendelsen:

Til NTNUs institutter

Som del av datagrunnlaget til min masteroppgave søker jeg de NYESTE HANDLINGSPLANENE utarbeidet ved instituttene ved NTNU. Masteroppgaven gjennomføres med støtte fra Bibliotekdirektøren og studiestedet er HINT/HIST/Copenhagen Business School.

Hensikten er å få oversikt over i hvor stor grad Universitetsbiblioteket er nevnt i handlingsplanene.

Jeg ber derfor om å få tilsendt de nyeste handlingsplanene for ditt institutt som vedlegg til epost (solvi.lochen@ub.ntnu.no) eller lenke til nettside i løpet av neste uke (uke 13).

Hvis du positivt vet at biblioteket ikke er nevnt i handlingsplanene kan du se bort fra denne eposten.

Tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Sølvi Løchen

Universitetsbiblioteket i Trondheim

Gunnerusbiblioteket

solvi.lochen@ub.ntnu.no

Tlf. 918 97 618 (Sølvi Løchen, 2009)

Instituttene fikk en uke på seg til å sende handlingsplanene, og det ble sendt ut en påminnelse. Da fristen var ute, hadde 14 av 56 institutter svart. Av dem hadde kun Vitenskapsmuseet med Gunnerusbiblioteket i sine handlingsplaner, men det var til gjengjeld hvert år de siste 5 årene. Dette har imidlertid med de museale samlingene til Gunnerusbiblioteket, og ikke med undervisning ved institutter å gjøre. Konklusjonen må bli at instituttene ikke mener det er nødvendig å drive utviklingsarbeid sammen med biblioteket.

## **6    *Analyse***

Forskningsspørsmålene i denne avhandlingen vil bli besvart gjennom en tolkning av datamaterialet som har kommet fram gjennom metodetriangulering. Resultatene blir satt inn i en større kontekst ved NTNU. Datagrunnlaget fremkommer gjennom en spørreundersøkelse, en intervjuundersøkelse og dokumentanalysen. I analysen er det benyttet ulike teorier for å finne svar på forskningsspørsmålene. Det er ikke funnet lignende forskning på universitets- og høyskolebibliotek, og derfor har empirisk sammenligning av resultatene ikke vært mulig. Integreringsspørsmålet og pedagogiske spørsmål i hvordan gi brukere, særlig studenten,

informasjonskompetanse er imidlertid tidligere behandlet i forskningen, men det er i et pedagogisk perspektiv, og ikke i et organisasjonsutviklingsperspektiv.

Problemstillingen i denne avhandlingen er:

### **Grunnstein i kunnskapsformidlingen eller utgått på dato?**

### **Universitetsbibliotekets posisjon og rolle etter Kvalitetsreformen i et strategisk perspektiv.**

## **6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilken strategiske posisjon og rolle har Universitetsbiblioteket?**

### **6.1.1 Bakgrunn for spørsmålet**

I følge NTNUs strategier skal biblioteket realisere og utvikle studentsentrerte undervisningsmetoder og gjøre elektroniske databaser og annet materiale tilgjengelig. Bibliotekets posisjon og rolle er knyttet til oppgavene, som er å anskaffe og gjøre forskningslitteratur tilgjengelig, tilby brukertilpassete lokaler og gi opplæring slik at studenter og fagansatte blir informasjonskompetente. Den teknologiske utviklingen har påvirket arbeidsrutiner og tilgjengeligheten til litteratur, og stadig mer av forskningslitteraturen er å finne som elektroniske kilder på bibliotekenes nettsider. Utlånstallene for trykt litteratur har de siste årene stabilisert seg etter mange år med sterk vekst (tabell 2, s.55), og det forventes at tallene gradvis vil bli redusert i løpet av de nærmeste åra. Mange mener derfor at biblioteket innen noen år kun vil eksistere på nettet, og at det er 'utgått på dato'. Bibliotekets andre rolle er imidlertid som studiested og møteplass for studentene, og oppbygging av læringscentre er en internasjonal trend som biblioteket hatt stor suksess med der det er gjennomført. Den tredje oppgaven er å gi studenter og fagansatte informasjonskompetanse slik at studie- og forskningsprosessen effektiviseres. Kvalitetsreformen stiller krav til NTNU, og biblioteket ønsker å bidra dersom det får nok ressurser og blir bedre integrert i instituttens undervisningsaktiviteter. Bibliotekets strategiske posisjon og rolle er derfor svekket i forhold til den trykte litteraturen, og ettersom det kan forventes ledig kapasitet etter hvert som digitale bibliotekressurser overtar, må biblioteket sikre sitt eksistensgrunnlag gjennom å finne en ny posisjon og rolle ved NTNU.

Spørsmålet blir besvart med bakgrunn i strategiske prosesser, den strategiske grunnmodellen og settes i perspektiv gjennom den konseptuelle foretaksmodellen (jfr.s.18-).

## 6.1.2 Funn

NTNUs strategiprosesser er rasjonelle og strategiutviklingen skjer top – down. Strategiprosessene støtter ikke bibliotekets posisjon og rolle og bidrar ikke til å skape et riktig virkelighetsbilde av biblioteket. NTNUs mål- og resultatplaner er ikke godt kjent (tabell 10.8, s.75), og derfor blir bibliotekets bidrag ikke målrettet nok. Dette hindrer full utnyttelse av bibliotekets posisjon i NTNUs måloppnåelse. Bibliotekets eget mål- og strategiarbeid involverer i 2009 ansatte for lite, noe som medfører at de ansatte ikke prioriterer etter dem i det daglige arbeidet i stor nok grad (tabell 10.10, s.76). Biblioteket utnytter ikke den meningsskapende effekten naturlige og erfaringsbaserte strategiprosesser har. Det har imidlertid tatt i bruk søke – læreprosesser på en mer vellykket måte. Det rasjonelle perspektivet blir ivaretatt ved at strategiene er godt forankret i NTNUs mål og strategier. Bibliotekansatte mener at biblioteket har stor betydning for at NTNUs mål skal nås (tabell 8.1, s.64), og de er fornøyd med bibliotekets innsats (tabell 8.5, s.66). Det er ikke sikkert de uttaler seg på riktig grunnlag når de ikke kjenner NTNUs og bibliotekets mål og strategier og ikke vet hva NTNUs ledere mener om biblioteket (tabell 8.4, s.65). De ansatte kan ikke bidra til mål de ikke kjenner til.

Biblioteket skal i følge NTNUs strategier være en viktig faktor i realiseringen av studentsentrerte undervisningsmetoder og gjøre databaser og annet materiale tilgjengelig. Dette er vanskelig når det ikke trekkes inn i instituttens strategiarbeid for undervisningen (jfr.s.98). Møtefora som kan benyttes inn mot NTNU er Utdanningsutvalget og Læringsmiljøutvalget. Bibliotekutvalgene som utnevner representanter fra fakultetene har ikke beslutningsmyndighet, og har ingen kanal inn mot fakultetene. Biblioteket har ikke nok kompetanse i IKT-utvikling når det gjelder å støtte pedagogisk virksomhet og forskningsaktiviteter, og må støtte seg til IT-avdelingen og innleid kompetanse. Kvalitetsreformen sier på sin side at samarbeid er viktig for å øke kvaliteten i utdanning (jfr.s105). Bibliotekets posisjon og rolle som administrativ og faglig ressurs blir derfor ikke utnyttet i stor nok grad. Biblioteket får ikke nok ressurser fra NTNU, og handlingsrommet er redusert, slik at det er vanskelig å balansere mellom innkjøp av informasjonsressurser og lønn.

Posisjon og rolle er avhengig av høy legitimitet og effektivitet (jfr.s.21). Bibliotekansatte føler sterk identitet til biblioteket selv, men kjenner ikke til om biblioteket har legitimitet blant NTNUs ledere. De ansatte har brukeren i fokus, og med brukerrettet bibliotekservice kan man anta at det følger legitimitet. Legitimiteten er høy hos underviseren som ble intervjuet (Haugaløkken, jfr.s.94)). Mange institutter ønsker ikke å ta i mot bibliotekansatte for hjelp til litteraturfremfinning, det kan derfor stilles spørsmål om bibliotekets legitimitet der. I forhold til brukergruppene er brukerundersøkelser svært nyttige for å finne bibliotekets legitimitet. Ledernes legitimitet kan forbedres, enkelte er mer opptatt av drift enn ledelse, dessuten er de

for lite synlige i det daglige. Biblioteket må bli mer effektivt, og lederne må beslutte hvordan på bakgrunn av hvordan endringen vil påvirke posisjon og rolle.

### 6.1.3 Analyse

**Strategiprosessen:** Universitetsbiblioteket oppfattes i denne avhandlingen som et åpent, dynamisk system som har sin funksjonelle basis i sosiale og juridiske kontrakter med NTNU, studenter, vitenskapelig ansatte, instituttledere og ledere og ansatte i biblioteket (jfr.s.19). Studenter, undervisningspersonale og bibliotekansatte skal knytte seg til biblioteket, og da må ledelsen ha fokus på å skape en sosial virkelighet som støtter dette ved å styrke legitimitet. Alle beslutninger om strategiene tas i ledergruppemøter av seksjonssjefer og bibliotekdirektør, og tas videre til de ansatte ved seksjonene av sjefene. NTNUs og bibliotekets strategiprosesser skal støtte posisjon og rolle på best mulig måte.

Det finnes overordnede mål og strategier på NTNU- og biblioteknivå. Mål, strategier og handlingsplan gir en viktig del av virkelighetsoppfatningen for biblioteket, og for årene 2009-2011 blir disse formulert av ledergruppen før de går til høring i seksjonene. Dette er en endring siden forrige strategiplan, som fulgte en 'bottom – up' – plan. Ledergruppen beslutter den endelige utforming i løpet av våren uten representanter fra de ansatte. Årets strategiprosess er derfor ikke godt nok forankret i atferdssystemet, den utføres 'top – down'. Kvalitetsreformen er en viktig forutsetning for strategiutformingen for NTNU og biblioteket. I NTNUs strategiprosesser, da den nye visjonen skulle finnes, samarbeidet ikke biblioteket om visjonen, men deltok som høringsinstans. Strategiprosessene utføres derfor 'top – down'. Uten større involvering grundigere oppfølging til å forstå innhold og kontekst i etterkant, kan mål og strategier lett bli sett på som fjerne fyndord uten substans. Det blir opp til den som mottar meldingen hvor mye han eller hun forstår og vil benytte i det daglige arbeidet, og det viser seg at få gjør det (tabell 10.10, s.76). Ledernes ansvar blir å videreformidle konteksten rundt strategiene, og det blir ikke gjort konsekvent. Strategiprosessene ved NTNU og biblioteket kan derfor sies å være rasjonelle prosesser med designpreg (jfr. s19).

Strategiprosessene er dessuten naturlige og erfaringsbasert: De bygger på den inkrementelle utviklingen og på hva som erfaringsmessig virker ved NTNU. Strategiske virkemidler tas i bruk, og den naturlige strategiprosessen bygger på en inkrementell utvikling med tidligere erfaring som bakgrunn. Det finnes interesser, både blant de ansatte og i målgruppene, som ønsker å beholde de tradisjonelle bibliotek tjenestene med trykt materiale, og andre som ønsker å slutte med dem for å øke satsingen på de digitale tjenestene. Etter hvert som de digitale bibliotekressursene til forskere og studenter virker, og blir mer og mer stabile og kvalitetssikret, vil de ansatte etter hvert se at disse på en hensiktsmessig måte kan overta for de tradisjonelle tjenestene. De nye tjenestene har stort potensial til å forbedres, og disse

tjenestene er viktige for forskere og studenter (tabell 9.4-9.5, s.70). Den naturlige strategiprosessen er derfor meningssskapende for interessentene.

Til sist har vi søke – lære - prosesser basert på ideer, og disse oppstår gjennom variasjon og forskjeller i biblioteket. Blant bibliotekets ansatte vil mange stadig hente nye ideer utenfra og komme med nye forslag til løsninger og nye tjenester. Ledelsen og de ansatte tar imot disse ideene og fører dem ut i live dersom det er praktisk mulig slik at posisjon og rolle blir forutsigbar og stabil (tabell 14.1-14.2, ss 85-86).

Det funksjonelle strategiperspektivet er sterkt både ved NTNU og biblioteket, og de ansatte blir ikke tatt med i tilstrekkelig grad i strategiprosessen. Dette medfører at erfaringene og ideene ikke tatt med i tilstrekkelig grad. Innhold og prosess er like viktige elementer i arbeidet med å finne de riktige strategier, og strategi omfatter NTNU, biblioteket og omgivelsene.

**Bibliotekets strategiske posisjon:** En analyse av bibliotekets strategiske posisjon må ta utgangspunkt i eksistensgrunnlaget eller misjonen. Det kan man finne ved hjelp av den strategiske grunnmodellen (se s 20.). Med posisjon mener jeg stilling eller plass som biblioteket har ved NTNU, med rolle mener jeg hva som er bibliotekets atferd og oppgaver som har betydning for NTNU. De to begrepene er ikke strengt atskilt fra hverandre, og utfyller hverandre i denne avhandlingen.

I følge Mintzbergs 5 P's skal riktig posisjon mellom organisasjon og omgivelser bedre konkurranseevnen (jfr.s.19). Universitetsbiblioteket har for perioden 2009-2011 integrert sine strategier i NTNUs overordnede mål- og strategiplan. På den måten får biblioteket, som administrativ og faglig ressurs samme visjon som NTNU, men har ingen egen visjon som beskriver bibliotekets ønsket, framtidige situasjon i NTNU. NTNUs overordnede visjon er ”Konstruktiv, kreativ, kritisk”, og det overordnede målet er å bli internasjonalt fremragende innen 2020.

Ut fra modellen kan vi lese at vi har et spekter av dominerende interessenter (overblikk – tilbakeblikk) som har interesse av at misjonen videreføres (innblikk – tilbakeblikk), nemlig ”Å anskaffe, ta vare på og presentere faglige kilder” slik at målene nås og bidragsbelønningsbalansen opprettholdes.

Dessuten viser den at visjonen (overblikk – framblikk) peker mot framtidig rolle, der biblioteket er en viktig støtte for universitetet i målet å bli internasjonalt fremragende innen 2020. Strategien forteller hvordan vi skal te oss for å nå visjonen (innblikk – framblikk). De to siste spørsmålene vil bli behandlet under forskningsspørsmål 3 i dette kapitlet.

Figur 2: Den strategiske grunnmodellen

<p><b>Overblikk</b></p>	<p><b>Vi er:</b>  <b>Dominerende interessenter:</b>                  Myndighetene, samfunnet, NTNU, studenter, vitenskapelig ansatte, bibliotekansatte, eksterne brukere, andre bibliotek og institusjoner, leverandører.  <b>Reell ledelse:</b> Bibliotekdirektøren, seksjonssjefene, arbeidsledere, fagorganisasjoner, aktive ansatte.</p>	<p><b>Vi ønsker:</b>  <b>Visjon:</b>                  &lt;Biblioteket har ingen egen visjon&gt;                   NTNUs visjon:                  Konstruktiv, kreativ, kritisk.                  Internasjonalt fremragende innen 2020.</p>
<p><b>Innblikk</b></p>	<p><b>Vi gjør:</b>  <b>Misjon:</b> Tilbyr bibliotektenester av høy kvalitet og øker informasjonskompetansen til NTNUs tilsatte, studenter og våre samarbeidspartnere. Anskaffer, tar vare på og presenterer faglige kilder.  <b>Strategiske mål og midler:</b>                  Står i UBiTs strategi- og handlingsplan</p>	<p><b>Vi vil – strategi:</b>                  Strategien omfatter alle ansatte, som kontinuerlig skal arbeide for gjennomføringen av strategiene. Dette arbeidet skal prege hverdagens arbeidsoppgaver og utviklingsarbeid.                   UBiTs strategi skal støtte NTNUs mål.</p>
	<p><b>Tilbakeblikk</b></p>	<p><b>Framblikk</b></p>

Bibliotekets nåværende posisjon og rolle ligger i aksene overblikk – tilbakeblikk og innblikk – tilbakeblikk. Når posisjon og rolle skal styrkes, må det gjennomføres tiltak i overblikk – framblikk og innblikk – framblikk.

**Hvem er vi?** Så til de essensielle spørsmål om 'hvem er vi?' og 'hva gjør vi?' i forhold til posisjon og rolle. I de overordnede mål- og strateginotater er biblioteket bare nevnt i liten grad, men under viktige områder: I hovedstrategien for læringsaktiviteter skal universitetsbiblioteket være en viktig faktor i realiseringen av studentsentrerte undervisningsmetoder og en viktig bidragsyter i utviklingen. I hovedstrategien for IKT som infrastruktur og læringsverktøy skal biblioteket bidra til å gjøre databaser og annet materiale tilgjengelig for studentene. Dokumentanalysen viser også at biblioteket ikke er tatt med i instituttens handlingsplaner. Det er liten tradisjon for å arbeide på tvers i NTNUs

organisasjon, og bibliotekets potensial i den posisjon og rolle det skal ha i følge strategiene, utnyttes ikke når det ikke inviteres inn for å delta i instituttens tiltak for å forbedre undervisningen (jfr.s.98). Analysen av instituttens handlingsplaner viser at biblioteket var med i en av 56 handlingsplaner. Kun ved Vitenskapsmuseet har biblioteket kommet inn i handlingsplanen hvert år i hvert fall siden 2006. Dette skyldes nok at Gunnerusbiblioteket i 1926 delte de litterære og museale samlingene til Det Kongelige Norske Videnskabers Selskab med Vitenskapsmuseet og har felles formidlingsinteresser med det. Bibliotekets strategier for 2009 viser hvordan det gjennom å plassere sine strategier under NTNUs mål søker å knytte seg bedre til satsingsområdene: Forskning, utdanning, formidling, nyskaping.

Hvem vi er påvirket av hva vi gjør. Bibliotekansatte mener at biblioteket har stor betydning for at NTNUs mål skal kunne nås og at den viktigste oppgave er som faglig ressurs (tabell 8.2-8.3, ss.64-65), noe som i høy grad berører undervisningen. Biblioteket har ansatte som er godt fornøyd med bibliotekets innsats for NTNU (tabell 8.5, s.66).

I intervjuundersøkelsen svarte respondentene at bibliotekets viktigste roller er:

- informasjonsentral
- instans som tilgjengeliggjør forskningsresultater
- hjelper i forskningsprosessen
- sted for studieaktiviteter
- opplæringsansvar for informasjonskompetanse
- støtte for å gjøre NTNU attraktiv for søkerne
- instansen som anskaffer, ordner og tilgjengeliggjør informasjonsressurser ved NTNU

Heri ligger både faglige og administrative ansvarsoppgaver, men overvekten er på de faglige.

Det er ukjent for mange ansatte om NTNUs ledere er fornøyd med biblioteket (tabell 8.4, s.65). Lederne er en viktig interessentgruppe fordi de kan ha betydning for bibliotekets rolle gjennom ansvaret for å beslutte i viktige spørsmål og administrere instituttene. NTNUs overordnede ledes syn på bibliotekets innsats bør ansatte også kjenne. Ansatte kjenner altså ikke til hvilken status biblioteket har blant lederne. Haugaløkken, som driver med undervisning og ser biblioteket utenfra, svarte imidlertid at han mente biblioteket har fremstått som både framtidorientert og dynamisk (jfr.s.94), og at det har en viktig rolle ved universitetet (s.93).

Det kan være vanskelig å stadfeste sin posisjon og rolle når bibliotekansatte ikke kjenner til instituttledernes tilfredshet med biblioteket. Da hjelper det ikke at de bibliotekansatte er fornøyd med egen innsats og en enkeltstående underviser uttrykker fornøydhet. Rundt 50 %



av de ansatte, flest i kategorien høy utdanning og ansettelsestid på 21 år og mer mente at NTNU ikke slipper biblioteket inn i viktige møtefora (tabell 8.6, s.66). NTNUs ledere er en viktig interessentgruppe, siden de kan være døråpnere til instituttens pedagogiske møtefora og fagmiljøer.

For å styrke posisjon og rolle er det viktig å øke samarbeidet med andre. Kvalitetsreformen anbefaler dette for å øke kvaliteten på offentlige tjenester. En av utfordringene til NTNU er at de forskjellige avdelingene i mange år har hatt autonom status, og ikke har hatt tradisjon for samarbeid i større utstrekning. I følge *Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning* (St.meld.nr.7 (2007-2008):7) skal det pedagogiske utviklingsarbeidet foregå på alle nivåer i virksomheten: ”Institusjonsledelsen må sørge for prosesser og støttestrukturer som sikrer at det pedagogiske utviklingsarbeidet løftes fram på alle nivåer i virksomheten”.

Bibliotekets posisjon og rolle i forhold til utvikling av IKT - baserte tjenester er nevnt i NTNUs hovedstrategi for IKT som infrastruktur og læringsverktøy. Biblioteket skal bidra til å gjøre databaser og annet materiale tilgjengelig for studentene. I disse aktivitetene kreves det høy kompetanse i databasert utviklingsarbeid. Biblioteket har ikke den rette datakompetansen blant sine faste ansatte, men har leid inn slik kompetanse i prosjekt 2010. Bibliotekets rolle som instansen som lager tekniske løsninger for å gjøre lagring og fremfinningen av elektronisk litteratur så enkel og brukervennlig som mulig er derfor avhengig av IT-avdelingen. I læringsmiljøprosjektet som Bøhn nevner (jfr.s.90), er det nettopp meningen at avdelingene skal gå sammen om å utvikle tjenester. Dette er opp til hver enkelt avdeling og ressursituasjonen har mye å si for disse aktivitetene.

Bibliotekets samarbeid kan skje internt og eksternt. Respondentene i intervjuundersøkelsen uttalte at det må samarbeides bedre med andre interne instanser ved NTNU (jfr.s.90). Samarbeidet med instituttene kan økes, dessuten med IT-seksjonen, i prosjekter som går på tvers i universitetet, Universitetspedagogisk seksjon på Dragvoll, avdelinger som har ansvar for medier og informasjon. Internasjonalt kan vi delta i felles prosjekter som skal fremme bibliotekutviklingen.

Posisjon og rolle kan styrkes gjennom utvidet deltakelse i sentrale fora og instituttfora. Biblioteket blir mer synlig og dialog fremmes. Biblioteket deltar i Utdanningsutvalget og Læringsmiljøutvalget med observatørstatus. Særlig i utdanningsutvalget må biblioteket være mer på banen når saker som berører pedagogikk, forskningspublisering, digitalisering og annet relatert til informasjon tas opp. Bibliotekutvalgene har ingen kanal inn mot fakultetene. De skal gi bibliotekseksjonene råd om bruken av litteraturbudsjetter, men disse bevilges for mange fra sentralt hold, og bibliotekutvalgene har ikke så stor innvirkning på det.

Bibliotekutvalgenes rolle og betydning er derfor noe uavklart. Deltakelse i instituttfora har mer for seg og bør styrkes fordi de er nært knyttet til den pedagogiske virksomheten.

NTNU vil utvikle undervisningsmetodene, og undervisningen foregår på instituttene. Hvordan kan universitetsbiblioteket være en viktig faktor i realiseringen av studentsentrerte undervisningsmetoder når det ikke blir trukket med i instituttens mål- og strategiarbeidet i undervisningsspørsmål? NTNU utnytter ikke bibliotekets posisjon og rolle siden biblioteket ikke inviteres som en direkte pedagogisk medspiller i undervisningen. De felles målene for bibliotek og institutt ligger på et for overordnet organisatorisk nivå. Alle krefter tas derfor ikke i bruk i den viktige strategiprosessen, og det kan være usikkert om kreftene trekker i samme retning. Den økonomiske situasjonen er dessuten utilfredsstillende, et flertall av de ansatte mener at NTNU ikke bevilger nok ressurser til biblioteket (tabell 8.7, s.67). Dermed er handlingsrommet redusert og nokså uforutsigbart, biblioteket må på grunn av de høye litteraturkostnadene, som både øker og er ustabile, konsentrere seg om driftsmål.

Ansatte må ha klart for seg hvem vi er, og da er bibliotekets mål og strategier viktige å kjenne til. Bibliotekets mål- og strategiplaner er et viktig styringsverktøy for de formelle lederne, og her legges grunnlaget for tiltak som skal styrke og videreutvikle posisjon og rolle. De ansatte skal kunne prioritere og planlegge arbeidsoppgavene i den daglige drift etter strategiene. Undersøkelsen viser at det er stor spredning i svarene, og at ansatte med høyere utdanning og ansatte i 0-10 år er uenig i at planene er godt kjent (tabell 10.7, s.75). De ansatte i kategorien lavere utdanning og ansatte i 21 år og mer derimot, har modalprosenten i svaralternativet enig i at ansatte har god kjennskap til bibliotekets planer. Kategoriene lavere utdanning og ansatte 0-10 år benytter dem ikke i det daglige arbeidet, men det gjør ansatte i de to andre kategoriene (tabell 10.10, s.76).

Nesten 80 % av de ansatte i alle kategoriene er uenige eller vet ikke om NTNUs mål- og resultatplaner er godt kjent (tabell 10.8, s.75). Dette flertallet viser at ansatte ikke har den nødvendige tilknytningen til arbeidsstedets overordnede visjon, mål og strategier. Dette reduserer NTNUs muligheter for å nå sine egne visjoner og mål, og for å bli satt høyere på rankinglistene. De ansatte kan ikke bidra til å nå mål de ikke kjenner til. Dermed reduseres bibliotekets posisjon og rolle i NTNU streben etter å nå målene.

**Legitimitet i forhold til posisjon og rolle:** Bibliotekets eksistensgrunnlag er avgjørende for posisjon og rolle, og for å bevare dette, må biblioteket tilfredsstillende institusjonelle krav om høy legitimitet og effektivitet. Bibliotekets institusjonelle omgivelser kan knyttes til den konseptuelle foretaksmodellen fordi institusjonelle krav rettes mot alle delsystemene (jfr.s.20). Jeg har valgt å konsentrere meg om koalisjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet.

**Koalisjonssystemet:** Bibliotekets ansatte samarbeider for lite med instituttene, og instituttene inkluderer ikke biblioteket i undervisningsplanleggingen og forelesningene. Høy legitimitet må optimaliseres i forhold til interessentene i de tekniske og institusjonelle omgivelser. Bibliotekansatte mener selv at biblioteket gjør en god jobb (tabell 8.5, s.66)), men de kjenner ikke instituttlederens og andre NTNU - lederes syn (tabell 8.4, s.65). Haugaløkken er underviser, og hans uttalelser tyder på at biblioteket har høy legitimitet. Han mener at biblioteket er fremtidsrettet og at vi har kompetanse ingen andre har, og han har tiltro til at biblioteket kan ta ansvaret for kurs for å bedre skriveprosesser og publisere på nettet (jfr.s.89). Men i mange institutter er det vanskelig å komme til for bibliotekansatte (jfr.s.92). Det kan bety at biblioteket mangler legitimitet, eller det kan bety at det er manglende kunnskaper om biblioteket og dets kapasitet. I følge Haugaløkken er det ønskelig å prøve bedre samarbeid med bibliotek og fagmiljø (jfr.s.90). Biblioteket må derfor påvirke normer og det som blir 'tatt for gitt' internt og eksternt for å oppnå legitimitet og påta seg nye oppgaver.

Legitimiteten eksternt i biblioteksektoren har økt ved at biblioteket har tatt i bruk prosedyrekonformitet. Disse er basert på krav fra myndighetene (nye undervisningsformer og Kvalitetsreformen) og bibliotektrender. Eksempler på dette er nye elektroniske verktøy som andre universitets- og høyskolebibliotek har tatt i bruk og satsingen på læringssentermodellen.

**Atferdssystemet:** Bibliotekansatte opplever at det har høy legitimitet i forhold til brukerne. Haugaløkken mener at biblioteket har tilpasset seg en ny virkelighet på en fremtidsrettet måte (jfr.s.93). Legitimitet er knyttet til å levere de riktige tjenestene til riktig tid og på riktig måte, og jevnlig brukerundersøkelser må hente informasjon om hvordan vi ligger an. Bibliotekets posisjon og rolle kan utvides dersom de for nok informasjon om de digitale tjenestene. Brukerundersøkelsen som ble gjennomført i 2005 viste at det er et underbruk av de digitale bibliotekressursene blant studentene. På samme måte må bibliotekansatte tilby veiledning i bruken av de digitale tjenestene til forskere slik at de får den hjelpen de trenger. Skal bibliotekets posisjon og rolle utvikles, må fagansvarlige i høyere grad ta initiativ og presentere seg selv og bibliotekets nye tjenester ved instituttene. Dermed vil en styrket posisjon og rolle øke bibliotekets legitimitet blant undervisere og institutter.

Bibliotekets posisjon og rolle er avhengig av de ansattes legitimitet hos brukerne; studentene og de vitenskapelig ansatte. Nesten 80 % av alle ansatte mente at ansatte alltid har brukeren i fokus (tabell 9.1, s.68), altså har de en positiv holdning til brukerne. Flesteparten er enig i at både forskere og studentene får de bibliotekstjenestene de trenger, men at tjenestene til forskerne er mindre tilfredsstillende (tabell 9.2-9.3, s.69). De er likeledes enig i at studentene har behov for studieplasser og sosiale møteplasser i biblioteket. For ikke å miste posisjon og

rolle må biblioteket foreta jevnlige brukerundersøkelser og målinger, og hele tiden være på hugget for å finne nye og bedre tjenester og løsninger.

Legitimitet i forhold til tjenesteutførelse må styrkes gjennom de ansattes dedikerte holdning til de institusjonelle krav som stilles til service og etikk, og videreformidle de institusjonelle kravene som er besluttet av ledelsen til brukerne. Det er viktig for legitimitet at ledelsessystemet omformulerer de organisatoriske prosessene og kommuniserer dem internt og eksternt på en troverdig og hensiktsmessig måte for biblioteket. Brukerne av biblioteket må kunne stole på at tjenestene utføres effektivt og med høy kvalitet, slik at det oppstår tillit og lojalitet til Universitetsbiblioteket.

**Ledelsessystemet:** Ledelsesprosessen er krevende, og må ha høy legitimitet. Det er lagt til rette for informasjonsspredning på intranettet, og dette forutsetter at de ansatte selv tar ansvar og henter ut informasjonen. Mange ansatte er flinke til å innhente slik informasjon, men noen vil alltid falle utenfor. Den direkte, personlige kommunikasjon med de ansatte er seksjonssjefenes ansvar, og må ikke undervurderes når det gjelder å oppnå legitimitet. Seksjonssjefene er symboler og iverksettere av NTNUs og bibliotekets politikk og strategiske valg. Fokus må settes på ledelsesprosessene, og ikke bare på den daglige drift. For å få legitimitet må fokus endres fra drift til utvikling og markedsføring (Bøhn, jfr.s.95).

Skal biblioteket nå målene, må de ansatte trekke i samme retning. En forutsetning er at biblioteket har felles mål- og strategier som de ansatte kan identifisere seg med. Seksjonssjefene skal ikke bare administrere, de skal tenke helhet og utøve ledelse (Gastinger, jfr.s.95). Som symboler må ledere være synlige for ansatte i det daglige, ikke bare fysisk, men også med omfattende informasjon. Ledernes rolle er blant annet å oppmuntre til de felles normene i institusjonen som støtter målene. De har en vanskelig rolle i endringer, og for å oppnå legitimitet må de gå foran med et godt eksempel, ta i bruk nye verktøy og tørre å trykke på knappen (Bøhn, jfr.s.95).

Ledere må ta beslutninger og gjennomføre dem (Gastinger, jfr.s.95) for å oppnå legitimitet. Effektivisering kan skje på forskjellige måter; gjennom rasjonalisering, omorganisering eller reduksjon av organisasjonen. Vi ser en stor spredning i svaret på om rasjonalisering kan skje ved å slå sammen funksjoner i kategorien lavere utdanning og ansatte 0-10 år (tabell 10.2, s.72) ). Den første gruppen har modalprosenten i uenighetsalternativet, og den siste i enighetsalternativet. Begge har høye verdier i verken – eller – alternativet. Kategoriene høyere utdanning og ansatte 21 år og mer har større enighet med modalprosent på rundt 60 %. Ca 50 % av de ansatte mener likeledes at biblioteket bør opprettholde antall utlåsenheter. Det er stor enighet i at effektivisering må skje, men mer uenighet i hvordan.

Bibliotekets ledelse må derfor beslutte hvordan effektivisering skal skje. Omorganisering anbefales av flertallet av de ansatte (tabell 10.3, s.72), og man må undersøke hvilket potensial dette gir. Biblioteklederne må bestemme seg for å slå sammen funksjoner, redusere antall utlåsenheter eller omorganisere hele biblioteket, og det må være etter en vurdering av om dette vil styrke eller svekke bibliotekets posisjon og rolle. Deretter må det settes inn tiltak som overbeviser de ansatte om nytten av omorganiseringen.

**Konklusjon:** I dag ser vi en ny posisjon og rolle, der digitale bibliotekressurser får stadig større plass i kunnskapstilbudet til foretrengsel for trykt papirmateriale. IKT – løsningene og bibliotek tjenestene blir en integrert del av det totale tilbudet ved NTNU og skal støtte undervisning og forskning. Dette krever at biblioteket må tilkjempe seg en ny og sterkere strategisk posisjon og rolle ved NTNU. Bibliotekets virksomhet er viktig for NTNU, men NTNU gir få innspill for å trekke biblioteket inn som en integrert del av virksomheten. NTNUs avdelinger spiller ikke sammen, men hver for seg. Det har oppstått et gap mellom virkeligheten og det strategiske potensial som ligger i bibliotekets kompetanse og tjenester.

## **6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan Universitetsbiblioteket øke sin endringsevne?**

### **6.2.1 Bakgrunn for spørsmålet**

Universitets- og høyskolesektoren er i en konstant endringsprosess. Det sørger stadige pålegg og endringskrav fra Kunnskapsdepartementet, den generelle samfunnsutviklingen og utviklingen i demografiske forhold for. Studentene beveger seg på nye arenaer som følge av den teknologiske utvikling, og universitetene og høyskolene må endre seg for å følge etter. Kvalitetsreformen er ennå ikke implementert fullt ut i universitetet. For biblioteket er det krav fra NTNU, Kvalitetsreformen, bibliotektrender, nye verktøy, nye tjenester, etc. som krever strategisk endringsledelse. Det har en omfattende karakter, og må skje både på høyt og lavt nivå i organisasjonen. Utlånstallene for trykt litteratur viser tendenser til utflating (tabell 2, s.55) og besøkstallene reduseres. Biblioteket må derfor fortsette trenden med å redusere omfanget av innkjøp, katalogisering og lagring av trykt litteratur, og satse mer på digitale bibliotekressurser og elektroniske bøker. Det må undersøkes hvordan endringsevnen kan økes for å kunne jobbe med den viktige utviklings- og tilpasningsledelsen. Spørsmålet blir besvart gjennom den konseptuelle foretaksmodellen og implementeringsmodellen.

## 6.2.2 Funn

Ansatte er enig i at biblioteket må endre seg for å bestå (tabell 10.3, s.72), men det er sannsynlig at det kan forekomme endringsuvilje hos enkeltpersoner og innenfor spesielle arbeidsoppgaver. Kontrakter må kunne justeres når oppgavene endres. Ansatte har stort handlingsrom for å løse problemer. De mener at organisasjonsendringer kan løse effektivitetskravene (tabell 10.3, s.72). Koalisjonssammensetningen må kunne endres for å gi handlingsrom for endringer. NTNU og biblioteket må begge investere for å bli multistandardorganisasjoner. Den strategiske endringsledelse må tolke kravene fra omgivelsene og kommunisere disse til atferdssystemet. Biblioteket må endre holdninger som kan forårsake målforskyvning hos ansatte. Det må endre virkelighetsoppfatningen av bibliotekets kapasitet til å bidra i undervisningen hos instituttene gjennom dobbeltkretslæring slik at bedre samarbeid kan skje.

Kompetanseheving og læring er viktige virkemidler for å skape endring. Biblioteket har satset på å bli en lærende organisasjon, men har ennå ikke nådd de fem kravene: helhetstenking, personlig mestring, utfordring av mentale modeller, felles visjon og mål, stimulerende læringsmiljø. Arbeidet med den lærende organisasjon må knyttes til ledelsesprosessen.

Sterkere ledelse er påkrevet, og ledelsen må kunne ta beslutninger og gjennomføre dem. Lederatferd må kunne justeres, og flere lederroller utvikles. De ansatte må tas med i utviklingsprosessen. Koordinering og styring er vanskelig fordi beslutningsmyndighet er desentralisert. Det er vanskelig å forklare målene og få oppslutning for tiltakene når mål- og strategiprosessen starter i ledergruppa. Ansatte må ha felles normer og verdier som støtter målene. Ledelsen har ikke den nødvendige autoritet siden ansatte fortsetter som før etter endringsbeslutninger.

Endringsbehovet må støttes av tilpasningsledelse og utviklingsledelse. Ved politikkkutformingen av Kvalitetsreformen ble bibliotekene ikke nevnt eller stilt krav til. NTNU trakk likeledes ikke inn biblioteket da reformen skulle implementeres. Biblioteket har fått for stort handlingsrom, og må ta initiativ til dialog med andre avdelinger for å finne veier til å nå felles mål. Bibliotek og institutt har samme målgruppe, studenten, men lite samarbeid. Grunnplansbyråkratiet kan hindre måloppnåelse i reformen ved å ta i bruk maktressurser og avvergingsmekanismer (jfr.s.28). Bibliotekansatte løser problemene målrettet, skaper nettverk og velger velegnet verktøy. Studenter har mulighet for å hindre at reformgjennomføringen blir sosial virkelighet. De stiller ikke sterke krav til biblioteket, og brukerundersøkelser må benyttes for å få dem i tale og finne ut om tjenestene er brukertilpasset.

### 6.2.3 Analyse

Det er stor enighet blant de bibliotekansatte i at biblioteket må endre seg for å bestå (tabell 13.1, s.82), og det er ikke vanskelig å finne nye oppgaver som biblioteket kan fylle ved universitetet. I den konseptuelle foretaksmodellen må biblioteket finne endringsstrategier i koalisjonssystemet, atferdssystemet, transaksjonssystemet og ledelsessystemet for å befestе og videreutvikle sin posisjon og rolle. Her utelates transaksjonssystemet.

**Koalisjonssystemet:** Her finner vi bibliotekets interessenter, her inngås det kontrakter og foretas transaksjoner. Bibliotekets interessenter er blant annet bibliotekets ansatte, og de psykologiske kontraktene gjør det mulig for alle å jobbe mot samme mål. Når biblioteket skal øke endringsevnen, slik at det skjer en bedre integrasjon av biblioteket i undervisningen, må det være mulig å justere ansattekontrakter. De ansatte kan selv finne veier å nå målene på, og det er gitt stor frihet i å velge hvordan målene skal nås (Bøhn, s.92). De ansatte har dessuten stor innflytelse på egen arbeidssituasjon. Biblioteket har lagt til rette for selvstendighet i arbeidssituasjonen.

Enkelte ansatte og ledere kan oppleve endringer som en ulempe. De må få oppmuntring og belønninger som øker ønsket om å støtte endringene. Selv om ansatte sier at de er endringsvillige, kan det være situasjoner der for eksempel ansatte i utlåsenheter og fagansvarlige opplever endringer som en ulempe. Bøhn nevner innføring av nye verktøy til studentbruk som et eksempel (jfr.s.93), Gasteringer at det kan oppleves vanskelig å eksponere seg og bibliotekets tjenester mot instituttene (jfr.s.92). Det kan være arbeidsledere som ikke ønsker å ta på seg lederoppgaver. I koalisjonssystemet kan endringsevnen forbedres ved å endre eller opprette maktposisjoner for arbeidsområder, og tilby belønninger slik at de ansatte oppmuntres til å utføre jobben og nå målene slik det er bestemt. Det er opprettet et nytt arbeidslederansvar for fagansvarlige på Teknisk Hovedbibliotek. Bøhn nevner at et nytt arbeidslederområde kan være læringscenteret, og at andre eksisterende områder kan slås sammen til sterkere enheter. Ulike løsninger må vurderes ut fra hver situasjon for å øke endringsevnen.

Koalisjonssammensetningen må vurderes i forhold til hvordan NTNUs ressurser blir brukt for å nå målene. I NTNUs overordnede strategier er bibliotekets viktigste oppgaver å støtte undervisningen. Ved større endringer, som innføringen av Kvalitetsreformen, er det aktuelt å justere interessentsammensetningen og øke samarbeid og nettverkssamarbeid mellom aktørene ved NTNU. Det er et behov for en gjennomgripende endring i NTNU og ledelse når 80 % av de ansatte ved biblioteket ikke kjenner eller ikke har noe forhold til NTNUs mål og strategier (tabell 10.8, s.75). Strategiprosessen må forbedres og flere i organisasjonen involveres.

**Samarbeid:** Ved å øke samarbeidet mellom avdelingene, og trekke inn og aktivisere avdelingene på en ny måte, kan man øke endringsevnen og dermed oppnå bedre implementering av Kvalitetsreformen og bedre utnyttelse av ressursene. Bibliotekets bidrag til undervisningen vil dermed øke, og interessentenes bidrag og belønninger kan tilpasses. Bibliotekets posisjon og rolle vil styrkes, og på den måten blir ansatte mer dedikert til arbeidet for å få studentene til å lykkes. Bibliotekets innsats i Læringsmiljøprosjektet illustrerer hvordan felles mål kan føre til at mange avdelinger og instanser ved NTNU øker samarbeide for å bedre studieaktivitetene ved universitetet. Liknende prosjekter må initieres i forhold til økt bruk av IKT i undervisningen slik at nye samarbeidsformer tas i bruk og endringsevnen økes.

**Multistandardorganisasjonen** stiller høye krav til organisasjoners endringsevne for å tilpasse seg institusjonelle forventninger (jfr.s.25). Det er stor avstand fra ideal til virkelighet i dagens situasjon for NTNU. Universitetets evne til å raskt å implementere Kvalitetsreformen (nye løsninger) har et forbedringspotensial siden ikke hele kapasiteten og de menneskelige ressurser tas i bruk i strategiutforming og i gjennomføringen av strategiene. Universitetet må øke endringsevnen ved å benytte biblioteket mer i undervisningen. For å bli en multistandardorganisasjon må NTNU: Bedre evne til å implementere nye løsninger (Kvalitetsreformen), ha høyere evne til å introdusere nye løsninger (innovasjonsevne), ha evne til å oversette nye organisasjonsmodeller (for eksempel kvalitetssikringssystem), fjerne dårlig løsninger (for eksempel for lite samarbeid mellom avdelingene) og forholde seg til gamle løsninger som kommer tilbake.

NTNU må forsikre seg om at det er gitt tilstrekkelig med insitament og handlingsrom slik at Kvalitetsreformen blir implementert ved alle institutter, noe som ikke har skjedd (Karlsen, 2006). Enkelte institutter er sene til å innføre mappeevaluering og har ikke økt antallet skriftlige oppgaver, dessuten er ikke undervisningsmetoder endret. Eventuell motstand ved instituttene for å implementere kravene i Kvalitetsreformen må reduseres. Når kravene er implementert, kan biblioteket deretter settes i spill for å bidra til undervisningen med sine nye tjenester som er tilpasset nye undervisningsmetoder.

Biblioteket må også tilstrebe seg å bli en multistandardorganisasjon ved for eksempel å gjøre de ansatte bedre rustet til endringer og fjerne manuelle rutiner. Biblioteket får ikke tilstrekkelig ressurser for å opprettholde og videreutvikle sin kapasitet, noe som reduserer endringsevnen (tabell 8.7, s.64). Biblioteket må øke endringsevnen slik at det settes i stand til å ha høy uttakskapasitet, dvs. fjerne tradisjonelle, ubrukelige eller unødvendige aktiviteter, arbeidsrutiner eller tjenester.



**Endringsevne i atferdssystemet:** Organisasjonskulturen ved biblioteket har vokst fram som resultat av bibliotekets omgivelser, normer, verdier og grunnleggende antagelser. De ansatte har som følge av dette fått en felles antagelse for hva som er bibliotekets posisjon og mål. Ansatte har høy gjennomsnittsalder, og har lang fartstid ved biblioteket. Mange har deltatt i utviklingen fra de tradisjonelle tjenestene og manuelle rutinene til digitaliserte bibliotekressurser og nye oppgaver. Bibliotek som er knyttet til utdanningsinstitusjoner har eksistert så lenge utdanningsinstitusjonene har eksistert, og drift, arbeidsrutiner, normer og verdier har blitt overlevert og institusjonalisert. Fra å jobbe i en stabil organisasjon er ansatte nå en del av en organisasjon med stadig endringsbehov. I følge det symbolske perspektivet kan problemer oppstå hvis tolkning av utfordringene blir feil. Den strategiske endringsledelse må derfor tolke kravene og kommunisere disse til de ansatte på en konsistent måte.

**Endringsvilje:** Medarbeidere mener at biblioteket må ha endringsvillige ansatte (tabell 11.2, s.79), og det skulle borge for endringsvilje. I det store og hele har vi også endringsvillige ansatte i biblioteket. Spørreskjemaundersøkelsen og intervjuundersøkelsen viser at det kan finnes unntak. Vi ser at over 30 % av de som har vært ansatt i 0-10 år mente at ansatte kan fortsette som før selv om det innføres endringer (tabell 13.6, s.85.). De ansatte kan dessuten ha motforestillinger mot å ta i bruk nye verktøy, og det oppleves som vanskelig å få folk til å flytte på seg ettersom arbeidsoppgavene krever det (Bøhn, jfr.s.94). Det stilles spørsmålsteget ved ansattes holdninger til endringer, til tross for at det er brukerne som må bestemme hvilke tjenester vi skal yte (Gastinger, jfr.s.93). Enkelte fagansvarlige prioriterer kanskje ikke høyt nok å jobbe inn mot instituttene, arbeidsledere ønsker kanskje ikke å påta seg lederansvar, seksjonssjefene ønsker kanskje ikke å involvere de ansatte i tilpasnings- og utviklingsledelsen.

De ansatte er enige i at biblioteket må effektiviseres (tabell 10.1, s.72). Min egen erfaring som kvalitetskoordinator viser at forslaget om å slå sammen funksjoner for å effektivisere driften ble møtt med stor motstand. I spørreundersøkelsen ser vi at de ansatte anser at endringer må skje for at biblioteket skal bestå, men vi finner spredning i svarene på spørsmålet om de ønsker å rasjonalisere ved å slå sammen funksjoner og redusere utlåsenheter (tabell 10.2 s.72 og 10.6 s.74). Likevel er ansatte positive til organisasjonsendringer (tabell 10.3, s.72). Endringsevnen er derfor ikke stor nok til at effektivisering kan skje på disse måtene. Spørsmålet er om det finnes andre endringsløsninger på dette problemet som ansatte kan godta.

Holdninger til å vegre seg mot endringer og fortsette som før kan bunne i en sterk organisasjonskultur og tatt – for – gitt – holdninger som godtar slik atferd. For å øke endringsevnen må de ansattes atferd endres slik at de blir mer endringsvillige, men det kan

være vanskelig når atferden sitter i kulturen. Holdninger som ikke støtter målene kan derfor være vanskelig å endre.

**Grunnleggende virkelighetsoppfatninger.** Dersom biblioteket skal integreres bedre i undervisningen, er det et aktuelt spørsmål om endringene berører ved de grunnleggende virkelighetsoppfatningene blant de ansatte? Handlingsplanene fra instituttene mangler tiltak for biblioteksamarbeid. Endringsevne er avhengig av at det skjer dobbeltkretslæring ved NTNU. Det skjer stadig enkeltkretslæring i organisasjoner, men når det kreves nye løsninger på spørsmålene, er dobbeltkretslæring påkrevd. For instituttene vil det bety en stor endring å invitere biblioteket inn i planlegging og gjennomføring av undervisningen. Biblioteket må finne ut hva som er den felles forståelse for bibliotekets rolle ved instituttene. Det kan være holdninger som sier at instituttene jobber med sitt, og biblioteket med sitt. I biblioteket er det en utbredt holdning at universitetets pedagoger ikke ønsker bibliotekarere inn i pedagogisk virksomhet, de mener pedagogisk virksomhet er deres eget domene. Det har hittil ikke vært tradisjon for å trekke inn biblioteket som medaktør. Det kan ha forskjellige årsaker, som at instituttene ikke vil trekke veksler på bibliotekets budsjett, og det er en 'tatt for gitt' holdning vokst fram over tid at de skal klare seg selv (Haugaløkken, jfr.s.90), og biblioteket kommer inn på egne premisser og utenfor undervisningsrammene. Virkelighetsoppfatningen om samarbeid mellom institutter og bibliotek må bli felles gjennom dialog for å skape økt endringsevne.

NTNU har ikke nådd fram til de ansatte med budskapet om Kvalitetsreformen og kravene til undervisningen. Det ligger ingen formelle føringer for samarbeid mellom NTNUs avdelinger. Biblioteket og instituttene har forskjellige virkelighetsoppfatninger av hvordan kravene i Kvalitetsreformen kan implementeres og målene nås. Det kan stilles spørsmål om det kan ha funnet sted en dysfunksjonell tolkning av NTNUs utfordringer. Dette betyr en krevende og gjennomgripende endring i atferdssystemet, som til syvende og sist kan feile, slik at virkelighetsforståelsen kan bli stående og ingen endring skjer. Skal virkelighetsoppfatningene endres, må det oppnås dobbeltkretslæring.

**Kompetanseøkning:** Kompetanseheving og læring er de viktigste virkemidlene for å øke endringsevnen (jfr.s.25). I atferdssystemet krever endringer at de ansatte justerer sin atferd ved økning av kompetanse og læring. Biblioteket har mange medarbeidere med høyt utviklet kognitiv struktur, som kan mobilisere relevante kunnskaper om alternative løsninger når problemer skal løses. Mange har høy utdanning og stor innsikt i problemområdene. Både ansatte med høyere utdanning, og ansatte som har vært ansatt i 0-10 år mener de har behov for å utvide kompetansen. Ansatte med lavere utdanning vil øke kompetansen ved krav, og ansatte som har vært i biblioteket i 21 år eller mer har stor spredning i svarene (tabell 7 s.75).

De aller fleste er derfor motivert for å utvide kompetansen sin, enten ved at de har et aktuelt behov, eller dersom det blir stilt krav om det.

Eventuell ledig kapasitet må fylles med nye oppgaver. Spørreskjemaundersøkelsen viser at mens nær 80 % i alle kategorier som ble spurt mente at biblioteket selv skal finne oppgavene, mente rundt 30 % at NTNU skal bidra med oppgaver (tabell 8.8-8.9, ss.67-68). Dette viser at biblioteket ikke bare kan sitte stille og vente på oppgaver fra NTNU, men proaktivt finne oppgaver selv for å beholde og styrke sin posisjon og rolle. Intervjupersonene nevner en rekke nye oppgaver som er aktuelle for biblioteket som erstatning for de tradisjonelle oppgavene. Dette er sett ut fra NTNUs behov blant annet i undervisningen, og er høyst relevant å jobbe videre med. Men det krever samarbeid på tvers av bibliotek, institutter og IT-avdeling.

**Den lærende organisasjon** (jfr.s.25) er introdusert i biblioteket, og skal øke kommunikasjon og fleksibilitet. Læring skjer blant annet gjennom utprøving av nye ideer og løsninger i praksis, og i det stykket er det enighet og stor velvilje i biblioteket til å prøve ut nye ideer og løsninger. Disse ideene og løsningene introduseres av seksjonssjefer, arbeidsledere og de ansatte, og ansatte selv er positive og prøver stadig ut nye løsninger (tabell 13.2-13.5, s.83). Ideene som velges utprøvd må støtte målene. Den lærende organisasjon vil gjøre biblioteket i stand til å øke endringsevnen, men det stilles fem krav til biblioteket (jfr.s.25). Disse oppfylles nok i varierende grad.

Det første kravet går på helhetstenking. Alle ansatte skal delta i den lærende organisasjon og forbedre biblioteket. I følge Gastinger (jfr.s.93) tenker lederne for lite helhet, de tenker for mye på daglig drift. Ved å gjennomføre felles læringsprosesser og sette felles læringsmål for de fem seksjonsbibliotekene, vil ledelsen øke endringsevnen på en mer helhetlig måte, og bibliotekets tjenester vil fremstå som mer enhetlig. Det neste kravet, som er krav til personlig mestring, er ivaretatt fordi vi ser hvordan de ansatte har høy motivasjon for å endre kompetansen (tabell 11.3, s.76). De mener biblioteket må endre seg for å bestå, og de vil stadig prøve ut nye løsninger. På den måten vil biblioteket stadig være i utvikling.

Det tredje kravet er at mentale modeller skal kunne utfordres, og det har i en tidligere stabil organisasjon fått sette seg noen mentale modeller som bør skiftes ut. Historien om de to ansatte som ble kalt inn til seksjonssjefen kan illustrere dette. De ble bedt om å endre arbeidsoppgaver, nikket beredvillig til sin sjef, men da de sto utenfor døra etterpå så de på hverandre og var skjønt enige i at: Hør her, vi gjør som før... Omfanget av denne innstillingen er det ikke mulig å avdekke i sin helhet her, men det er klart at ansatte må kunne endre 'tatt – for – gitt' – holdningene om å bare fortsette som før, slik at endringsevnen kan økes. Tabell 13.6, s.81 viser at ca. 14,1 % av alle ansatte ønsker at ansatte skal kunne fortsette som før selv

om det blir innført endringer. Dette utslaget av den mentale modellen har hittil ikke kunnet utfordres på en vellykket måte.

Det fjerde kravet til den lærende organisasjon er at det må finnes felles visjon og mål. Biblioteket benytter NTNUs visjon og mål i 2009-2011, og undersøkelsen viser at NTNUs mål og strategier ikke er godt kjent (tabell 10.8, s.75). Dermed har ikke biblioteket oppfylt dette kravet, og læringen har ikke kontakt med overordnede mål. For å øke endringsevnen må derfor biblioteket gjøre ansatte bedre kjent med NTNUs mål og strategier. Biblioteket bør dessuten gjennom 3.ordens strategiutvikling (jfr.s.35) finne sin egen visjon slik at de ansatte har en omforent forestilling om hvilken retning biblioteket skal, og har en ledestjerne som er tilpasset bibliotekets posisjon og rolle å arbeide etter.

Det femte kravet er å ha et stimulerende læringsmiljø og tilby gruppelæring, og det er viktig for å fremme kontinuerlig læring. Ledelsen har gjennomført omfattende læringsprogrammer for alle ansatte, først ved Datakortet, senest ved opplæring til å anvende blogger, wikiløsninger og andre digitale systemer og programmer som felles arbeidssteder og kommunikasjonsmåter det daglig arbeidet.

Læring skjer individuelt og biblioteket må gjennomføre flere læringsprosesser for å øke endringsevnen. I spørreskjemaundersøkelsen viser oversikten over ansattes opplevde kompetansebehov i biblioteket slik fordeling (figur 3):

Figur 3: Kompetansebehov

1	Digital tilrettelegging	83,1 %
2	Kundebehandling	67,4 %
3	Markedsføring	66,3 %
4	Databasekunnskap	65,2 %
5	Søketeknikk	59,6 %
6	Pedagogikk	50,6 %
7	Ledelse	43,8 %
8	Juss	30,3 %
9	Dokumentlevering	15,7 %
10	Katalogisering	11,2 %
11	Klassifikasjon og emneindeksering	7,9 %
12	Annet	9 %

I intervjuundersøkelsen ble i tillegg disse kompetansene nevnt: Kompetanse for å tilby kurs i skriveprosesser og publisering på internettet, bibliometri, måling av bibliotekets nytteverdi (ROI: return of investement), og scientific literacy.

Samtidig har ikke biblioteket utnyttet eksisterende kompetanse godt nok (tabell 11.4, s.80). En kartlegging er gjort i spørreskjemaundersøkelsen og en mer detaljert liste kan danne grunnlag for videre kompetanseutvikling når den allerede eksisterende er utnyttet for å øke endringsevnen.

De fleste ansatte støtter læringsprosessene, og de mener at felles læringsarenaer dessuten kan virke positivt på tjenestene til biblioteket (tabell 11.5, s.80). Læring må på denne måten finne sted på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Fleksibiliteten må økes slik at de ansatte har handlingsrom til å løse problemene på en selvstendig måte. Konseptet den lærende organisasjon må holdes varmt blant de ansatte og dessuten videreutvikles slik at det knyttes til ledelsesprosessen og det kan oppnås bedre endringsevne.

**Ledelsessystemet:** Ledelse defineres i denne avhandlingen som målformulerende, problemløsende og språkskapende aktiviteter. Bibliotekets ledere har ansvar for å finne løsninger og starte endringsprosessene som må til for å gjennomføre tiltakene. Lederatferd som ikke støtter målene må derfor kunne justeres slik at målene blir nådd. Alle ansatte i en organisasjon kan utøve ledelse (jfr.s.25), noe som illustreres av at 14,1 % av de ansatte mener at ansatte kan fortsette som før etter endringsbeslutningen (tabell 13.6, s.85).

Respondentene i intervjuundersøkelsen mente at utviklingen de senere åra krever endringsevne. Utviklingsprosjekter som settes i gang sentralt ved biblioteket vil føre til endringer, og for å øke endringsevnen må ansatte fra seksjonsbibliotekene delta og bringe videre det nye til sine medarbeidere (Bøhn, jfr.s.93). Det er brukernes behov som genererer endringsbehovet, og det kreves sterkere ledelse, og både evne til å lede og til å gjennomføre beslutninger (Gastinger, jfr.s.93). Lederne må tenke helhet og at vi er en institusjon, og ha kompetanse i å lede strategisk og fremtidsrettet for å øke endringsevnen.

Biblioteket preges av raske endringer og hurtig respons, noe som har gjort det mest optimalt med desentralisering av beslutninger, slik at beslutningen kan tas nærmest den som får endringskravet og raskest kan finne tiltak. Dette har økt evnen til å reagere raskt på endringsbehovene. På den annen side blir koordinering og styring vanskeligere, og det blir vanskelig å kontrollere at beslutninger som tas av medarbeiderne støtter målene og strategiene. Biblioteket må derfor basere styring på tillit og felles normer og verdier for at ansatte skal bidra til å nå målene. I spørreundersøkelsen ble det svart at de ansatte føler sterk identitet til biblioteket (tabell 10.5, s.73). Men vet vi hvilke verdier og normer identiteten er

knyttet opp mot? Biblioteket utarbeidet felles verdier for medarbeiderskap og ledelse etter 'bottom – up' prosedyre, men dette har ikke blitt fulgt opp. Verdiene man ble enig om går i glemmeboka når de ikke holdes frem og snakkes om. I forbindelse med desentraliseringen av beslutningsmyndighet må det avklares om handlingsrommet er for stort, siden noen ansatte kan 'fortsette som før'. Dersom målforskyvning skjer får det sjeldent konsekvenser. Det er viktig å finne ut om beslutningene matcher NTNUs mål, fordi dette spiller en rolle for hvordan endringsledelse kan skje. Biblioteket må ha høy handlingskapasitet, noe som innebærer hurtig respons, stort handlingsrom og høy autoritet.

Seksjonssjefene er bibliotekets formelle ledere. De har personalansvar og gjennomfører medarbeidersamtaler. Ledelsen må benytte autoritet og argumentasjonsmakt for å styre biblioteket i riktig retning. Autoritet beskrives som legitimert maktutøvelse (jfr.s.33). Biblioteket kunne tidligere konsentrere seg om driftsledelse fordi det hadde stabile omgivelser. Nå er det utsatt for stadige endringer, og må skifte lederroller etter som omgivelsene krever det. Tilpasningsledelse og utviklingsledelse må benyttes for å øke endringsevnen. Endringsevnen forutsetter rask endring av målfokus, endring av problemløsningsmetoder og endring av beslutningsspråk.

**Implementeringsmodellen:** Endringsevnen er like viktig ved tilpasningsledelse som utviklingsledelse. Implementering av store reformer krever sterkere tilpasningsledelse. Implementeringsmodellen viser hvordan politiske beslutninger iverksettes og gjennomføres. Det kan være svært vanskelig å endre organisasjoner gjennom tilpasningsledelse for å følge opp reformer. Kvalitetsreformen ble innført i 2003, og stiller blant annet krav til bedre studentgjennomstrømning, pedagogisk endring, kvalitet i utdanning, oppfølging i studieprosessen og større vekt på skriveprosesser og oppgaver.

I følge implementeringsmodellen (vedlegg 1) skjer politikkkutformingene hos myndighetene. Bibliotekene i universitets- og høyskolesektoren er ikke nevnt i reformutredningene eller – meldingene, men i Statusrapporten er bibliotekets arbeid nevnt. Som faglig og administrativ ressurs burde biblioteket vært nevnt i mye større grad og proaktivt stilt krav til som et viktig virkemiddel for å nå målene og støtte kravene i reformen. Å bli stilt krav til ville ha bidratt til å øke bibliotekets endringsevne og evne til å forbedre tilpasningsledelsen.

Ved NTNU ble biblioteket ikke omfattet av implementeringsplanen ved innføringen av Kvalitetsreformen. I implementeringsprosessen etter innføringen av reformen er det ikke stilt krav til biblioteket om å finne ut hvordan det skal støtte kravene. Biblioteket har likevel på egen hånd søkt å finne områder der det kan være til hjelp, og har endret tjenestene slik at de skal være bedre tilpasset undervisningen. Denne utviklingen startet før reformen, særlig ved

fakulteter som innførte problembasert læring. Kontakten mellom biblioteket, NTNU og instituttene har vært svak, og det har ikke vært tatt initiativ til noe videre samarbeid.

En vellykket iverksetting og gjennomføring av reformen er avhengig av at alle avdelinger ved NTNU mobiliserer ansatte og innarbeider nye rutiner, verktøy, ledelse og ressurser for å implementere reformen. NTNU har vist at det ikke bare har symbolske motiver for å gjennomføre reformen, det har konstruert et kvalitetssikringssystem og er akkreditert av NOKUT. Når flere avdelinger deler målgruppe kan det bli vanskelig å gjennomføre reformer, og økt endringsevne er påkrevet. Studentene er felles målgruppe for institutter og bibliotek. Organisatorisk er de to instansene uavhengige av hverandre, men de er bundet opp mot de samme institusjonelle målene. Det operasjonelle arbeidet deres er altså uavhengig av hverandre, og en vellykket implementering avhenger av at de to instansene samarbeider.

Ledere må forstå hva Kvalitetsreformen innebærer og være mer proaktive for å finne nye oppgaver som støtter NTNU og kravene (Bøhn, jfr.s). Det stilles krav til raskere endringer, noe lederne må følge opp, og nøkkelpinsipper er endring, omstilling og helhetlig tenkning (Gastinger, 2009). Respondentene mente at bibliotekets utfordring er å sørge for mer kompetanse i pedagogikk slik at studentene blir hjulpet i oppgaveskriving og publiseringsaktiviteter (Bøhn, 2009, Gastinger, 2009).

Implementeringen av Kvalitetsreformen innebærer nye eller endrete oppgaver, og dette forutsetter endringsevne. Grunnplansbyråkratiets atferd påvirker implementeringen av reformen fordi det har den direkte kontakten med hovedmålgruppen: Studentene. Både undervisere og bibliotekansatte, som for eksempel fagansvarlige og veiledere ved utlåsenhetene, er viktige aktører i implementeringsarbeidet. Det er først når reformens krav er ”avlevert” til studentene at implementeringen har fått sosial eksistens og er fullført.

Når disse elementene iverksettes og gjennomføres av grunnplansbyråkraten, preges utførelsen av individualisering og skjønn. Undervisere og bibliotekansatte setter sitt personlige preg på tjenestene, og har ofte for liten tid til å betjene hver student slik de skal.

Grunnplansbyråkratens maktressurser kan gjøre dem i stand til å styre tjenesteutførelsen. Maktressursene omfatter å treffe autoritære beslutninger gjennom egen profesjons- eller utdanningsautoritet og gjennom kontroll over informasjon. På den måten kan bibliotekaren som ønsker å prioritere andre oppgaver enn studentveiledning, begrunne det med faglige årsaker, og de kan la være å gi informasjon om studentenes rettigheter. Dermed kan endringsevnen svekkes. Endringsevnen i atferdssystemet er derfor avgjørende for implementeringen av reformen.

Byråkraten kan ty til avvergingsmekanismer, og det kan få negative følger for gjennomføringen av reformen. Når det velges å sette i verk avvergingsmekanismer kan det bety å la studenter vente, gjøre det vanskelig å komme til, å slukke branner og ellers bare ta rutineoppgaver, prioritere brukere som klarer seg selv siden de er mindre tidkrevende, etc. Enkelte bibliotekaren kan dessuten tenkes å utvikle et kynisk syn på studenten: Vi vet at studenten har tilbud om å delta på bibliotekets datasøkekurs for å bli selvhjulpne, og når han ikke vil gjøre det, hvorfor skal vi bruke tid til å hjelpe ham å finne litteratur? Slike mekanismer kan være en del av organisasjonskulturen, og da må kulturen tas fatt i.

Implementeringsteoriens kritikere mener dette synet på byråkratene er for negativt, og mener at grunnplansbyråkraten i tillegg vil løse problemene som oppstår med sunn fornuft og innsikt i studentenes behov (jfr.s.28). De fleste bibliotekarene løser problemene målrettet ved å skape nettverk og bruker velegnete verktøy.

Omgivelsene, som stadig er under utvikling når det gjelder demografiske og andre samfunnsforhold, og selvsagt målgruppene selv, påvirker implementeringen og krever endringsevne. Studentene kan henvise til serviceerklæringen når de er misfornøyd. De kan reagere på feil og dårlig service ved å uttrykke seg gjennom voice (uttrykke misnøye), exit (velge bort tjenesten eller velge en annen leverandør) eller passivitet (manglende initiativ) (Winter, 2001). Studentene stiller dessverre ikke sterke krav til biblioteket (Gastinger, 2009), noe som kunne ha korrigert bruken av avvergingsmekanismene. Dersom biblioteket skal øke endringsevnen på dette feltet må det få studenten i tale og høre hans og hennes mening om bibliotekservicen og tjenestene. Jevnlig gjennomføring av brukerundersøkelser er derfor et godt grunnlag for å øke endringsevnen, og biblioteket gjennomfører en slik undersøkelse i 2009.

**Konklusjon:** NTNU burde samarbeide med biblioteket og gi det flere bestillinger og oppdrag. Handlingsrommet til biblioteket må benyttes til å skape dialog med andre avdelinger ved NTNU, slik at felles mål kan nås og en bedre integrering i undervisningen kan skje. Endringer kan skje dersom holdningene til å ikke følge endringsbeslutninger endres, og målforskyvning får konsekvenser. God omstillingsevne må belønnes. Felles verdier må brukes ofte og ikke gå i glemmeboka. Biblioteket må forsøke å oppnå status som multistandardorganisasjon og oppfylle alle kravene til den lærende organisasjon. Ledelse må omfatte målformulerende, problemløsende og språkskapende virksomhet og støtte endringsbehovet med autoritet og sterkere ledelse. Biblioteket må jevnlig holde brukerundersøkelser for å bli mer brukerrettet.



## **6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke endringsstrategier kan styrke Universitetsbibliotekets posisjon og rolle?**

### **6.3.1 Bakgrunn for spørsmålet**

Det er avdekket 'mismatch' mellom bibliotekets potensial og nåværende posisjon og rolle, og endringsstrategier kan minske gapet. Det er en svakhet at biblioteket utvikler sine tjenester ut fra egen tolkning av NTNUs behov etter Kvalitetsreformen og ikke etter oppdrag eller bestilling. Iverksettelse og gjennomføring av reformen pågår ennå ved instituttene, og biblioteket kan bidra i større grad. Nye oppgaver krever økt endringsevne, endringsvillige ansatte og ledere med høy legitimitet. For å frigjøre midler til de viktige informasjonsressursene og de nye oppgavene må biblioteket effektivisere driften. Spørsmålet besvares med den konseptuelle foretaksmodellen.

### **6.3.2 Funn**

For å styrke bibliotekets posisjon og rolle kan biblioteket benytte institusjonsstrategier, bufferstrategier og konformitetsstrategier. I koalisjonssystemet er kontraktene for det meste psykologiske og kan justeres for å øke integreringsmuligheten i undervisningen. Virkelighetsoppfatningen er forskjellig i biblioteket og instituttene, og for å knytte disse bedre sammen i arbeidet for felles mål, kan biblioteket ta i bruk tre maktstrategier, og dermed kjempe for en ny virkelighetsoppfatning.

I atferdssystemet har ansatte fremtidstro på biblioteket, men i to ansatte kategorier vurderer mange å slutte om 5 år (tabell 11.7, s.81). Ansatte er positive til nye læringsprosesser (tabell 11.3, s.79). Den lærende organisasjon skal fremme gode holdninger for omstilling, og bedre kommunikasjonen. Modellen er ikke gjennomført i følge de fem kravene (jfr.s.25). Ansatte kjenner ikke NTNUs mål- og strategier, og biblioteket har ikke sin egen visjon. Arbeidsledere har en uavklart rolle ved biblioteket, og er ikke trukket inn i ledelsesprosessen i større grad. Ledernes legitimitet kan forbedres.

### **6.3.3 Analyse**

Ledelsen ved Universitetsbiblioteket blir utfordret som følge av kravene i undervisningen, Kvalitetsreformen og bibliotektrendene. Vi så i forrige avsnitt at bibliotekets endringsevne kan økes på forskjellige områder og måter for å støtte måloppnåelsen. Ledelsesinformasjon kommuniserer sammenhengen mellom mål og midler til de ansatte og skal skape grunnlag for å finne mål og å finne hvordan de skal nås. Ekstra store utfordringer gir det når visjon og mål er knyttet til NTNU og ikke biblioteket, og biblioteket ikke er tilstedeværende i instituttens handlingsplaner. Bibliotekansatte kjenner ikke mål- og strategiplanene til NTNU (tabell 10.8,

s.75), og har heller ikke god nok kjennskap til bibliotekets planer (tabell 10.7, s.75). Biblioteket er ennå ikke blitt en lærende organisasjon, og noen ansatte kan ha motstand mot endringer. For å styrke bibliotekets posisjon og rolle må det endringsstrategier til.

**Endringsstrategier i koalisjonssystemet:** NTNU har mange interne avdelinger som til sammen skal bidra til at målene nås. Biblioteket kan betraktes som en koalisjon med ansatte, bibliotekledere, andre avdelinger som institutter og målgruppene for tjenestene (jfr.s.31). Interessentene spiller sammen ved hjelp av kontrakter, og de er som oftest uformelle og psykologiske. I bibliotekets koalisjon kan maktfordeling, beslutninger og forhandlinger påvirkes gjennom interessentene, som for eksempel av fagansvarlige og undervisere. Disse har forskjellig virkelighetsoppfatning av hvilken posisjon og rolle biblioteket skal ha ved NTNU. I endringsprosessen må det avdekkes om det er sannsynlig at interessentene i koalisjonen vil benytte maktkilder, og hvilke disse i så fall er. I universitetssammenheng kan man forutse at det er sannsynlig at det vil bli brukt posisjonsmakt, argumentasjonsmakt, makt gjennom allianser og nettverk og tilgang og kontroll over agendaen. Fortolkningsmakt og personlig makt kan også tenkes kan bli brukt.

**Maktstrategier:** Gjennom maktstrategiene kan biblioteket søke å påvirke beslutningsprosessene for å endre organisasjonen slik at NTNU kan bli internasjonalt fremragende innen 2020 (jfr.s.32). På den måten kan bibliotekets posisjon og rolle styrkes. Valg av hvilken politisk maktstrategi som skal benyttes må ha som utgangspunkt problemområdet som skal løses.

For å få biblioteket bedre med i strategiprosessen ved NTNU eller mer inn i undervisningen kan det benyttes tre maktstrategier (jfr. s.32). Den første er direkte makt, som benyttes for å påvirke beslutningsprosessene, og som kan benyttes i hele forløpet fra problemstillingen blir tatt opp til beslutningen er tatt. Denne maktstrategien er velegnet fordi maktbruken er synlig for alle aktørene, og de har anledning til å diskutere problemet underveis. Ulempen er at de som taper kan ønske å vurdere å slutte eller mobilisere andre maktkilder. Det er en stor ulempe å miste erfaring og kompetanse. Et slikt valg av strategi har mye for seg i universitetssammenheng. Det åpner for bruk av alles argumentasjonsmakt og kan dermed medvirke til at beslutningen får en viss oppslutning. Utdanningsutvalget og dekanmøtene er de rette forum for å sette bibliotekets plass i undervisningen på dagsorden. I Utdanningsutvalget deltar biblioteket gjennom Prorektor for utdanning og læringskvalitet. Hennes oppgave kan være å påvirke til en beslutning som innfører en ny posisjon og rolle for biblioteket i undervisningssammenhengen. Aktørene i utvalget, som er representanter for undervisningsansvarlige ved NTNU, får anledning til å diskutere problemet, og vil forstå hvorfor beslutningen endelig tas og på hvilket grunnlag.

Den andre formen for maktstrategi er indirekte makt, som benyttes for å påvirke hvilke saker som tas opp og i hvilken grad beslutninger implementeres. Internt må de som har kontroll over agendaen sørge for en maktallianse med aktører som er enig i saken. Biblioteket må altså søke å komme inn i NTNUs beslutningsfora der det kan delta og sette opp for eksempel en sak om at alle instanser skal delta i strategiprosessen ved NTNU, og at det må settes opp en plan for å implementere beslutningen. Her bør biblioteket eller bibliotekets representant også ha makt over agendaen slik at saken kan settes på sakskartet. I møter kan bibliotekets representant gjennom makt over fortolkningsramme eller argumentasjonsmakt overbevise deltakerne om saken. I prinsippet skal alle beslutninger gjennomføres, men det skjer ikke alltid (jfr. implementeringsmodellen, vedlegg 1). NTNUs mål- og strategiplan kan illustrere en slik situasjon, siden den ble vedtatt i 2006, og ennå kjenner ikke bibliotekansatte noe godt til den (NTNU, strategi.URL).

Den siste maktstrategien er bevissthetskontrollerende makt, og den kan benyttes for å overbevise interessentene om at NTNUs overordnede mål er viktigere enn deres egne interesser (jfr.s.33). Det kan være stor uenighet blant undervisere og bibliotekansatte om bibliotekets tjenester betinger større integrering i instituttene og undervisningen. Bibliotekets ledelsesstrategi må følges opp med argumentasjonsmakt inn mot instituttleder og underviser. På den måten kan undervisere overbevises om at biblioteket må inn i undervisningen for at NTNUs mål skal nås. Haugaløkken mener at det kan være av interesse å innby biblioteket til mer samarbeid med instituttene. Det må undersøkes om det i biblioteket er en 'tatt – for – gitt' - holdning til at underviserne ikke ønsker biblioteket inn i pedagogisk virksomhet, slik at denne holdningen eventuelt kan fjernes. Gjennom dialog kan bibliotekansatte overbevises om å være positive til endringene slik at de på en bedre måte støtter undervisningsaktivitetene ved universitetet.

De bibliotekansatte kjenner ikke NTNUs mål og strategier. For dem ser virkeligheten annerledes ut. Deres virkelighetsoppfattelse er knyttet til den daglige drift uten å ha større kontakt med de overordnede mål, til tross for at disse skal gi retning og prioriteringsgrunnlag. Kampen om virkelighetsoppfatningen kjempes av mange interessenter og gjør gjennomføringen av endringene vanskelig. Bibliotekansatte kjenner ikke til hvordan NTNU skal bli internasjonalt fremragende, og kan ikke delta i kampen. Maktstrategien tar sikte på å overbevise de ansatte om at NTNUs overordnede mål er viktigere enn deres egne interesser, slik at de blir mer positive til endringer.

En endringsstrategi for å støtte deltakelse i den sentrale mål- og strategiplanen kan eventuelt se slik ut: Avklar viktige informasjonskilder (for eksempel undervisere og fagansvarlige). Identifiser interessenter med stor politisk innflytelse (instituttledelsen og seksjonssjefer). Analyser muligheten for intern eller ekstern mobilisering. Hvem kan ha interesse av å hindre

endringen? Trækker vi i pedagogenes bed? Prøv å forutse hvilke strategier det kan tenkes at andre aktører vil bruke. Som forhandlingsstrategi må biblioteket unngå å bruke konkurransestrategi, men velge samarbeidsstrategi slik at NTNUs felles mål kan nås.

### **Endringsstrategier i atferdssystemet:**

Ansatte ved NTNU vil gjennom sine egenskaper påvirke koalisjonssystemet, transformasjonssystemet og ledelsessystemet. Her skjer det forhandlinger, produksjon og det utveksles belønninger, og det utøves formell og uformell ledelse. Når bibliotekets posisjon og rolle skal styrkes og endringsevnen økes, er det viktig å forberede og involvere hele atferdssystemet. De ansatte må være villig til å delta aktivt i endringsprosessen, og de må inneha viljen til å bringe biblioteket nærmere NTNUs mål gjennom endring av egen atferd. Strategisk endringsledelse må omfatte både organisasjonsnivå og individnivå.

I spørreundersøkelsen er de fleste ansatte (nesten 80 %) enig i at NTNU trenger biblioteket om 10 år (tabell 11.6, s.81). Virksomhetens grunnlag står derfor støtt på de ansattes fremtidstro på bibliotekets eksistensgrunnlag. Likevel vurderer mange å skifte arbeidsplass om 5 år (tabell 11.7, s.81): Blant ansatte som har vært ansatt kortest tid (0-10 år), svarer mer enn 20 % at de vurderer å slutte. Blant ansatte med lavere utdanning svarer nesten like mange det samme. Nyansatte er en viktig gruppe fordi de bringer inn nye ideer og løsninger og engasjement til biblioteket. Biblioteket må lage strategier og sette i gang tiltak som øker sjansen for at disse vil bli i organisasjonen. Det kan være HMS - tiltak, å øke trivselen på jobben eller øke belønninger for eksempel i form av kompetansehevingstilbud.

Endringsstrategier kan først og fremst skje ved gjennomføring av læringsprosesser og endring av den enkelte ansattes atferd. Bibliotekansatte har i innføringen av den lærende organisasjon vært med på å velge verdier for ledelse og medarbeiderskap. Spørsmålet er om dette er nok for å fremme gode normer for hensiktsmessig atferd. Kulturen bygger på verdier som har vokst fram i en gammel organisasjon, og er tuftet på bibliotekfagets yrkeslogikk. Den har tradisjonelt gått ut på at bibliotekarere er nøyaktige, detaljorienterte og pliktoppfyllende. De eldre bibliotekansatte har uvurderlige erfaringer som kommer biblioteket til gode. Matcher den tradisjonelle yrkeslogikken fremtidens behov i en stadig mer endringspreget hverdag? Sannsynligvis ikke, og Gasteringer påpeker hvor viktig det er å ha en strategi for å rekruttere de riktige medarbeiderne til biblioteket (jfr.s.94).

Medarbeiderne handler ut fra kunnskaper, emosjoner og motivasjon. Endringsstrategien må derfor omfatte motivasjonsfremmende tiltak siden motivasjon (beveggrunn, eller årsak til handling, jfr.s.34) er en viktig drivkraft for handlinger. Ny kompetanse kreves først og fremst i forbindelse med økt læringsutbytte, kvalitet i utdanningen og i oppfølging av studentene. Biblioteket bør ta ansvaret for skrivekurs og publiseringskurs for studenter og ansatte og både

øke egen kompetanse og trekke inn kompetanse fra NTNU og Høgskolen i Sør-Trøndelag (Haugaløkken, jfr.s.89). Økt IKT - kompetanse og IT-ansvar er nødvendig for å videreutvikle de digitale tjenestene. Profesjonell pedagogisk veiledning og kursvirksomhet krever økt kompetanse. Ny kompetanse er nødvendig innenfor bibliometrifeltet, som måler bruken av forskningslitteraturen som følge av siteringsgrad, og i å måle nytteverdien av biblioteket, noe som utvikles internasjonalt. Scientific literacy er en annen ny kompetanse biblioteket bør ha for å øke forståelsen for forskningsprosessene og yte bedre hjelp. Denne kompetansen har universitetsbibliotekarene, men den bør økes for å dekke behovet (Gastinger, jfr.s.89).

Dersom biblioteket skal lykkes og posisjon og rolle styrkes, må de ansattes kompetanse aktivt endres og utvides. Undersøkelsene viser at de ansatte er villige til å heve kompetanse (tabell 7, s.78). Biblioteket må fortsatt oppmuntre til kompetanseheving og tilby relevante læringsprosesser som øker de ansattes motivasjon og gjør dem i stand til å delta i innovasjonsledelse, og dette må bli en førende strategi i biblioteket. Elementene i den lærende organisasjon må bli en del av det daglige arbeid og videreutvikles og knyttes opp mot ledelse, mål og strategier. I endringsprosessen må de ansatte forberedes og involveres, slik at de kan delta i utviklingsarbeidet. Lederne må i slike tilfeller sørge for strategisk ledelse som innebærer målsettende, problemløsende og språkskapende atferd.

I intervjuundersøkelsen mente respondentene at biblioteket må ha økt fokus på studentgjennomstrømning, tverrgående studieprogram, krav til pedagogisk endring, evaluering i studiene og vekt på skriveprosesser og oppgaver i tjenesteutviklingen. For studentene er det viktigst med læringsfellesskap og grupperom (Bøhn, jfr.s.88.). Dessuten må biblioteket bidra til økt læringsutbytte og kvalitet i utdanningen og det må hjelpe studenter og ansatte i arbeidsprosessene. Informasjonskompetanse kan bidra til å effektivisere skrivingen (Gastinger, jfr.s.88).

For å få fagansvarlige til å prioritere arbeidet inn mot institutter og undervisning, kan det være nødvendig å skifte ut den tradisjonelle yrkeslogikken som har vært rådende i biblioteket. Dersom dette skal lykkes, krever strategien fire kartlegginger: Hvem av de bibliotekansatte blir berørt, hvor stor del av de ansatte blir berørt, hva består nyskapingen av og hvilket tidsaspekt ser vi for oss i endringene.

Det viser seg i spørreskjemaundersøkelsen at ansatte ikke kjenner NTNUs mål (tabell 10.8, s.75). Dermed kan de heller ikke enkelt handle og oppføre seg slik at NTNUs mål kan oppfylles. De bærende verdiene og normene er fastlagt av ansatte og målgrupper, og skal bringe organisasjonen nærmere målet. Når verdier og holdninger er stabile og innstillinger og forventninger mer fleksible, sier det seg selv at det er forventninger og innstillinger som først må endres for å styrke bibliotekets posisjon og rolle.

Biblioteket mangler en egen visjon, og det kan til en viss grad være en god strategi å benytte universitetets visjon, som en måte å knytte bibliotekets virkelighetsopplevelse nært opp mot NTNUs mål på, slik at posisjon og rolle blir formålstjenlig for universitetet. Men på lengre sikt kan det få uheldige konsekvenser å ikke vise egne ansatte og NTNU hvor det ønsker å være, hvilken ledestjerne det ønsker å utvikle seg til å bli i forhold til moderinstitusjonen.

For å få alle ansatte til å sette inn kreftene for å støtte NTNUs visjon og mål, og for å utvikle egen visjon og mål for biblioteket, må ansatte delta i strategiprosessen gjennom 3.ordens strategiutvikling (jfr.s.35). I følge denne modellen utformer toppledelsen, i vårt tilfelle NTNUs overordnede ledelse, i samarbeid med styret og Kunnskapsdepartementet universitetets forretningside som kommuniseres ut i organisasjonen gjennom utvalgte kanaler. Deretter utvikler toppledelsen enighet om visjonen. Denne bør prøves ut mot ulike grupper ansatte og må revideres hvis den ikke er godtatt. Visjonen kommuniseres ut i organisasjonen av toppledelsen på samme måte som forretningsideen. Toppledelsen utarbeider hovedmål, som diskuteres av de som skal oppfylle dem, gjerne representert ved tillitsvalgte. Hovedmålene besluttet så av en omforent toppledergruppe, som også prioriterer mellom dem. Det vurderes hva konsekvensene er for de ansatte, for lønnsomheten, kapasiteten og leverandørene. Hovedmålene kommuniseres ut i organisasjonen. Avdelingsledelsen (biblioteket og instituttene) utarbeider delmål og tiltak i samarbeid og med medarbeiderne eller deres representanter. Delmålene og tiltakene kommuniseres til toppledelsen og avdelinger før de godkjennes, og bør prøves mot flere medarbeidere underveis. På denne måten blir alle ved NTNU engasjert i utformingen av strategien og får et eierskap til den, og muligheten for å få atferdssystemet til å støtte strategiene øker.

### **Endringsstrategier i ledelsessystemet:**

De formelle lederne er ikke synlige nok i det daglige. Kommunikasjons- og informasjonsplikten kan styrkes, og delegering av myndighet og endring av arbeidslederområder kan gjøre disse prosessene enklere. Arbeidsledernes rolle i bibliotekets posisjon og rolle er å kommunisere overordnede beslutninger, mål- og strategier fra de formelle lederne til alle ansatte. Denne rollen kan utvikles, blant annet ved å la arbeidslederne delta i prosjekter som går på tvers av organisasjonen. Fokus vil skifte fra drift til utvikling og markedsføring. Nye inndelingsmåter for arbeidslederområder blir vurdert. Det er vanskelig å bryte ”tatt for gitt”-holdninger, og arbeidslederne har ikke hatt formelt lederansvar, de har hatt koordinering av arbeidsoppgavene som en oppgave. Siden seksjonssjefene ikke er så synlige i det daglige, kan arbeidslederne utnyttes bedre. De kan trekkes inn i ledelsesprosessen på en bedre måte og bringe innspill fra de ansatte videre til seksjonssjefene. Arbeidslederne kan utnyttes bedre i ledelsesprosessen enn det som blir gjort i dag, de er undervurdert i dagens bibliotek.

**Konklusjon:** Endringsstrategiene skal styrke bibliotekets posisjon og rolle. Kontraktene må justeres slik at interessentene mobiliserer for at NTNU skal nå sine mål. Det må skje gjennom mer samarbeid mellom underviser og bibliotekansatt, økt endringsvilje blant bibliotekansatte og økt målrettethet blant bibliotekledere. Biblioteket må utnytte maktstrategier for å bli trukket mer inn i strategiprosessen ved NTNU og skape en ny virkelighetsoppfatning om bibliotekets posisjon og rolle. For å få de ansatte til å bli må det gjennomføres arbeidsmiljøtiltak. De nye oppgavene som velges må egne seg for våre kjernekompetanser og støtte Kvalitetsreformen. For å få til bedre ledelsesprosesser må ledere bedre sin kompetanse i kommunikasjon og øke den personlige informasjonsutvekslingen. Arbeidslederne må trekkes bedre inn i ledelsesprosessen for å overføre kunnskap fra seksjonssjefer og NTNUs overordnede organer til de ansatte i sin avdeling. De må inkluderes i flere utviklings- og tilpasningsoppgaver slik at seksjonssjefene blir fristilt til viktige lederoppgaver.

## 6 Sammenfatning og konklusjon

Undersøkelsens temaer er diskutert i lys av forskjellige teorier. NTNU har som mål å bli internasjonalt fremragende innen 2020, men ligger langt nede på rankinglistene. Universitetsbiblioteket er viktig en del av Norges nest største universitet, hvis organisasjon er kompleks og uoversiktlig. Tradisjonelt har handlingsrommet til universitetene vært stort, med forskningens frihet og frihet i utføring av arbeidsoppgavene som institusjonalisert atferd. Dette er viktig for å ta hurtige beslutninger når det kreves, men kontroll av måloppnåelse er vanskelig, også på individplanet. Biblioteket, instituttene og avdelingene ellers må derfor ikke lenger operere alene, men integreres bedre for å gi den beste undervisningen til studentene. I stedet for å gi biblioteket oppdrag da Kvalitetsreformen ble innført i 2003, har NTNU overlatt ansvaret til biblioteket for å stake ut veien og finne riktige oppgaver som støtter kravene. Manglende engasjement fra NTNUs side gjør at strategisk utvikling skjer isolert både fra NTNU og instituttene, og oppfyllelse av felles, overordnede mål er vanskelig å kontrollere.

Alle avdelinger må derfor samarbeide bedre slik at NTNUs felles mål kan nås.

Universitetsbiblioteket må få en ny posisjon og rolle, og da må NTNUs institutter få en ny virkelighetsoppfatning av bibliotekets potensial. Bibliotekansatte, undervisningspersonale og andre grupper må søke sammen i dialog gjennom å øke samarbeidet. NTNU må gi biblioteket tilstrekkelig forutsigbarhet i budsjett situasjonen, og sørge for at de skiftende litteraturkostnadene ikke gjør driften av biblioteket så ustabil.

Etter hvert som endringer skjer stadig oftere, og de tradisjonelle tjenestene avsluttes, må det finnes nye områder og oppgaver som biblioteket kan fylle for å bidra til NTNUs

måloppnåelse. Universitetsbiblioteket har en viktig posisjon og rolle ved NTNU, men brukes ikke nok i universitetets virksomhet. Biblioteket må tilkjempe seg en ny og sterkere posisjon og rolle som følge av Kvalitetsreformens krav til utdanningssektoren. Særlig innenfor undervisningsaktivitetene kan biblioteket bidra i større grad enn i dag. Ved å bli bedre knyttet til strategiprosessene ved NTNU kan bibliotekets kompetanse utnyttes fullt ut. Instituttene og biblioteket bør ta kontakt med hverandre og finne felles tiltak for å øke læringsutbyttet til studentene.

Biblioteket har dyktige ansatte som forstår at endringsevnen må utnyttes og økes. Organisasjonen må gjøres bedre forberedt på endringer og atferdssystemet må utvikles videre. Ansattes holdninger må endres slik at flere aktivt søker og godtar endringer for å bedre biblioteket. Ledelsessystemet må foreta en beslutning om organisasjonsendring for å effektivisere driften og gjøre biblioteket mer målrettet. Mål som støtter endringsevne må inn i den strategiske planen med tiltak sammen med prosjekter som skal bedre tjenestene og bibliotekservicen. På samme måte må biblioteket fortsatt jobbe for innovasjonsledelse, slik at de beste løsningene blir valgt og tjenestene blir mer brukerrettet. Målforskyvning må få konsekvenser, og belønninger må oppmuntre til omstilling. Læringsprosesser må benyttes slik at alle ansatte får et felles ståsted. Ledelsen må støtte endringsbehovet ved å ha autoritet og beslutnings- og gjennomføringskraft. Biblioteket må holde brukerundersøkelser for å bli brukerrettet, og biblioteket og NTNU bør ha som mål å bli multistandardorganisasjoner. For å få ansatte til å trives og hindre at slutter må det settes i verk arbeidsmiljøtiltak. Ledere må bedre kompetansen i kommunikasjon og informasjonsutveksling, og arbeidsledere må trekkes inn i ledelsesprosessen slik at de bedre kan være bindeleddet mellom seksjonssjefnivå, NTNU og ansatte. På den måten kan seksjonssjefene får bedre tid til ledelses- og utviklingsoppgaver.

Endringsstrategier må ha som mål å støtte eksistensgrunnlaget og øke bibliotekets posisjon og rolle. For at NTNU skal nå sine mål, må interessentene mobiliseres i økt grad, og det kreves økt samarbeid, økt endringsvilje og økt målrettethet. Biblioteket må ta i bruk ulike maktstrategier for å bli trukket inn i mål- og strategiprosesser ved NTNU. Nye oppgaver må velges ut fra kompetanse og kapasitet og prøves ut. Det er essensielt at aktivitetene støtter kravene til utdanningssektoren i Kvalitetsreformen.

## **8    Anbefalinger**

Dette har vært en studie rettet mot NTNU og Universitetsbiblioteket som organisasjoner, og har undersøkt samarbeidsformer og strategiutvikling i forhold til gjennomføringen av Kvalitetsreformen. Ansatte er spurt om deres synspunkter på organisasjon og ressurser og



holdninger til brukere og til endringer, og det er gjennomført tre intervjuer for å utdype temaet. En organisasjonsendring kan effektivisere biblioteket og gjøre det mer brukerrettet. Utdanningsbibliotekene verden over erfarer mange av de samme utfordringene som i Norge. Det anbefales derfor å foreta en sammenligning av bibliotekets strategiutvikling med internasjonale akademiske bibliotek i institusjoner som ligger høyt på rankinglister, for å se om de har funnet nye løsninger på problemene.

## Litteraturliste

Arneberg, P, J.Wilhelmsen, L.E. Støver, A. Iversen. *Utredning om digital tilstand i høyere utdanning. Om forhold knyttet til bruk av IKT i undervisningssammenheng*. Norgesuniversitetets skriftserie nr. 1/2005. Tromsø, Norgesuniversitetet.

Balogun, J., V.H. Hailey (2008). *Exploring strategic change*. Harlow, Prentice Hall.

Bibliotekreform 2014 (2006). Del 1. *Strategi og tiltak*. Oslo, ABM-utvikling.

Bibliotekreform 2014 (2006). Del 2. *Norgesbiblioteket – nettverk for kunnskap og kultur*. Oslo, ABM-utvikling.

BIBSYS Ask. <http://ask.bibsys.no/ask/action/stdsearch?kilde=biblio&lang=nor>

Bleiklie, I., H.-E. Ringkjøb, K. Østergren (2006). *Nytt regime i variert landskap. Ledelse og styring av unversiteter og høyskoler etter Kvalitetsreformen*. Oslo, NIFU STEP.

Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2005). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Ad Notam.

Breivik, P.S., E.G. Gee (2006). *Higher education in the internet age. Libraries creating a strategic edge*. London, Praeger.

Brophy, P (2007). *The library in the twenty-first century*. London, Facet Publishing.

Busch, T., E. Johnsen, K.K. Klausen, J.O. Vanebo (2005). *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo, Universitetsforlaget.

Busch, T, E. Johnsen, J.O. Vanebo (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo, Universitetsforlaget.

Dysthe, O., A.Raaheim, I. Lima, A. Bygstad (2006). *Undervisnings- og vurderingsformer. Pedagogiske konsekvenser av Kvalitetsreformen*. Oslo, NIFU STEP.

Chaffee, E.E. (1985): Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10, 1, 89-98.

Christensen, S. og Daugård Jensen, P.-E. (2001). *Kontrol i det stille*. København: Samfundslitteratur.

Coghlan, D., T.Brannick (2005). *Doing action research in your own organization*. Calif., London Thousand Oaks.

Dill, W. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-43.

Dybvik, H. (2007). *Høgskolebiblioteket som læringsressurs: hvilke oppfatninger har undervisningspersonale og bibliotekarer i høgskolene om høgskolebibliotekets funksjon og om studenters behov for informasjonskompetanse?* Fredrikstad, Høgskolen i Østfold.

Elmore (1982). Backward mapping. S. 18-35. In: Williams et al. (1982). *Studying implementation*. Chatham, N.J., Chatham House Publishers.

Frølich, N. (2004). *Kunnskapens pris – regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter*. Rapport 5(2004). Oslo, NIFU STEP.

Heery, M. (1996). *Practical strategies for the Modern Academic Library*. London, Aslib.

Hill, M., P.Hupe (2006). *Implementing public policy*. London, Sage Publications.

Hoff, J. (1993). Medborgerskab, brugerrolle og magt. S.75-106. I Christensen, et al (1993). *Medborgerskab, demokrati og politisk deltagelse*. Herning, Systime.

Jacobsen, D.I. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Høgskoleforlaget.

Johnsen, E. (1975). *Teorien om ledelse*. København, Nyt nordisk forlag.

Johnsen, E., J.O. Vanebo, S.J. Valstad og T.Busch (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo, Universitetsforlaget.

Johnson, G, K. Scholes, R. Whittington (2006). *Exploring corporate strategy*. Harlow, Prentice Hall.

Karlsen, L.B. (2006). *Mellom intensjoner og realiteter. En studie av Kvalitetsreformen på NTNU*. Masteroppgave i statsvitenskap. Trondheim, NTNU.

Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Larsen, I.M., B. Stensaker (red.) (2003). *Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universitetene*. Oslo, Cappelen Akademisk.

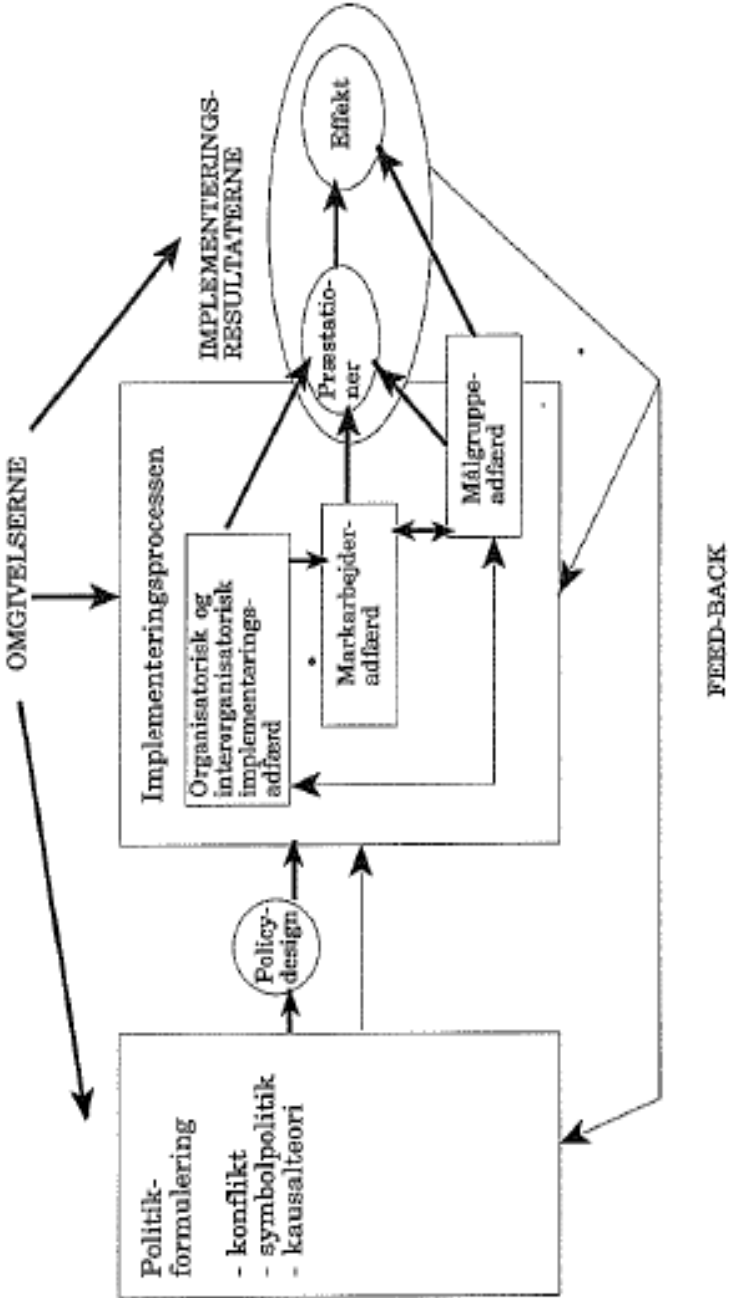
Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York, Russell Sage Foundation.

- Madsen, K.B. (1975). *Motivasjon, trivsel og arbejde*. København: Brannen og Korch.
- Mannai, T., G.O. Rosvoll, I. Seterås (1998). *Integrering. Hvordan unngå at fagbiblioteket blir en "stat i staten"*. Fokus på samarbeid mellom fagbibliotek og fagmiljø. Skrifter nr.92. Oslo, Riksbibliotekstjenesten.
- Michelsen, S., H. Høst, J.P. Gitlesen (2006). *Kvalitetsreformen mellom undervisning og forskning*. Oslo, NIFU STEP.
- Michelsen, S., P.O. Aamodt (red.) (2006). *Kvalitetsreformen møter virkeligheten*. Oslo, NIFU STEP.
- Michelsen, S., P.O. Aamodt (2007). *Evaluering av Kvalitetsreformen. Sluttrapport*. Oslo, Norges forskningsråd.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. London, Prentice Hall.
- Mål- og resultatstyring i staten. En veiledning i resultatmåling*. Oslo, Senter for statlig økonomistyring.
- Morgan, G. *Organisasjonsbilder*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Ness, H. (2003). *Den sosiale konstruksjon av aktører og organisasjonsoppskrifter ved Aker Verdal 1971-2002. En institusjonell analyse av import og eksport av organisasjonsoppskrifter ved en offshorebedrift*. Rapport nr. 12. Levanger, Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- NOKUT (2006) Forskrift for akkreditering av universiteter og høyskoler. Oslo, NOKUT.
- Norges Teknisk- Naturvitenskapelige Universitet. NTNU 2020 – internasjonalt fremragende. <http://www.ntnu.no/omntnu/strategi/2020>
- NOU 2000:14. *Frihet med ansvar. Om høgre utdanning og forskning i Norge*. Oslo, Statens forvaltningstjeneste.
- NOU 2003:25. *Ny lov om universiteter og høyskoler*. Oslo, Statens forvaltningstjeneste.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Nyeng, F., G. Wennes (red.) (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (1998). *Trender og translasjoner*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag.

- Schein, E.H. (1983). *Organisasjonspsykologi*. Oslo, Tanum-Norli.
- Schulz, M. (1993). *Kultur i organisasjoner. Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Scott, W.R. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. 3.utg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo, Tano Aschehoug.
- Senge, Peter (1990). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo. Hjemmets bokforlag.
- St.meld. nr.22 (1999-2000). *Kjelder til kunnskap og oppleving. Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet*. Oslo, Statens forvaltningstjeneste.
- St.meld. nr.7 (2007-2008). *Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning*. Oslo, Departementenes servicesenter.
- St.meld.nr.27 (2000-2001). *Gjør din plikt – Krev din rett. Kvalitetsreform av høyre utdanning*. Oslo, Statens forvaltningstjeneste.
- Østerud, Ø, et al (1997). *Statsvitenskapelig leksikon* Oslo, Universitetsforlaget.
- Sætre, T.P. (2007). *Bibliotekets rolle i studentenes læringsarbeid*. Bergen, Høgskolen i Bergen.
- En veileder for mål- og resultatstyring i universitets- og høyskolesektoren (2007). Utarbeidet av en arbeidsgruppe oppnevnt av UHRs administrasjonsutvalg januar 2007. .
- Weber, M. (1975). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Winter, S. (2001). *Implementering og effektivitet*. Århus, Systime.
- Wood, E.J., R. Miller, A. Knapp (2007). *Beyond survival. Manageing Academic Libraries in Transition*. London, Libraries Unlimited.
- Aamodt, P.O, E. Hovdhaugen, V.Opheim (2006). *Den nye studiehverdagen*. Oslo, NIFU STEP.
- Aamodt, P.O. og Elisabeth Hovdhaugen (2007). Å studere etter Kvalitetsreformen. I: *Utdanning*. [www.nifustep.no](http://www.nifustep.no)

# Vedlegg

## Vedlegg 1. Implementeringsmodellen



## Intervjuguide 2009-02-22

Dette intervjuet skal benyttes som datagrunnlag for min masteravhandling ved HiNT / HiST / CBS (Copenhagen Business School). Temaet er Universitetsbiblioteket og strategisk ledelse, hvordan biblioteket har møtt utfordringene i Kvalitetsreformen og om bibliotekjenestens integrering i undervisningen ved NTNU, og hva som bør skje videre.

Er det i orden at jeg tar opp intervjuet på bånd?

Kan jeg få referere fra intervjuet med deg med navns nevning i avhandlingen?

### **Biblioteket etter innføringen av Kvalitetsreformen:**

1. Jeg vil starte med å be om ditt generelle syn på bibliotekjenesten ved NTNU.  
**Hva er bibliotekets viktigste rolle ved NTNU?**
2. Kvalitetsreformen ble innført i 2003, og biblioteket har blant annet fulgt opp kravene med læringsentre, økt tilbud av digitale bibliotekressurser og med pedagogisk kompetanse for å gi studentene informasjonskompetanse.  
**Hva må biblioteket gjøre fremover for å bidra til implementeringen av Kvalitetsreformen?**
3. Utviklingen går stadig hurtigere, og NTNU kan få behov for bibliotekets kompetanse på nye områder. Det kan være bruken av lokaler, i undervisningen, IT-spørsmål, samarbeid med andre avdelinger. Sist ble vi bedt om å ta driftsansvar for NTNUs åpne arkiv.  
**Hvis biblioteket skulle utvide sin rolle ved universitetet ytterligere, hvilke oppgaver eller hvilke områder kunne dette være?**
4. Kravene i Kvalitetsreformen fokuserer blant annet på økt læringsutbytte, kvalitet i utdanningen og tettere oppfølging av studentene. Bibliotekansatte har høy kompetanse i søketeknikk i databaser, kildekritikk, internett, informasjonskompetanse, pedagogikk, bibliotekfag.  
**Hvilke nye kompetanser trenger biblioteket for å bidra til å oppfylle kravene i Kvalitetsreformen?**
5. Kvalitetsreformen vektlegger samarbeid med andre for å kunne yte bedre tjenester.  
**Hvilke samarbeidspartnere mener du Universitetsbiblioteket bør velge?**

### **Om integrering i undervisningen og deltakelse i viktige møteforaer:**

6. Seksjonsbibliotekene yter tjenester til fakultetet de er tilknyttet, og er plassert nær fakultetet der undervisningen skjer.

**Hva er ditt synspunkt på bibliotekets deltakelse i sentrale fora og instituttfora ved NTNU?**

7. Mye av oppgaveskrivingen baseres på litteraturstudier. Studenter har behov for kvalitetssikret faglitteratur, veiledning for å få informasjonskompetanse, tilpassete studieplasser, kurs i bibliotekkunnskap og kildekritikk.  
**Hvordan kan bibliotek tjenestene i praksis integreres bedre i undervisningen?**
  
8. Fagansvarliges oppgaver blir i større grad dreid inn mot instituttens undervisningsaktiviteter.  
**Hvor stor frihet bør fagansvarlige ha til å prioritere selv og velge i hvor stor grad de henvender seg til institutter?**

**Endringsevne:**

9. Kvalitetsreformen stilte krav til institusjonene om sterkere styring. Biblioteket omorganiserte seg sist i 2000.  
**Hvordan er bibliotekets endringsevne etter din mening? Hvis biblioteket skulle omorganisere seg på nytt, hva ville være områder du ser burde endres for å øke endringsevnen?**
  
10. Strategiske valg er viktige for å kunne nå sine mål og oppnå suksess.  
**Hvilke områder er det viktig å foreta strategiske valg innenfor i de neste 5 åra?**

**Ledelse:**

11. Kvalitetsreformen har gitt institusjonene økt autonomi, noe som stiller sterkere krav til ledelse. I biblioteket har seksjonssjefene det formelle personalansvaret og ansvaret for den daglige drift.  
**Hvilke krav stiller Kvalitetsreformen til ledelse ved Universitetsbiblioteket?**
  
12. Når nye reformer innføres, stilles det krav til ledelsesprosessen. Universitetsbibliotekets mål og strategier skal være retningsgivende for all ledelse i organisasjonen. De formelle lederne er seksjonssjefene og arbeidslederne.  
**Hva mener du om arbeidsledernes rolle og hvordan de er integrert i ledelsesprosessen?**

**Er det noe du vil si til slutt som ikke har kommet med i intervjuet?**

### Vedlegg 3



# Universitetsbiblioteket i Trondheim

## Universitetsbiblioteket i Trondheim-16:49

Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge de ansattes kompetanse og synliggjøre deres synspunkter på bibliotekansatte deltakere.

Takk for at du svarer på undersøkelsen!

Your answer will be anonymous

Read about anonymity [here...](#)

	1479721		64		0	True	0
--	---------	--	----	--	---	------	---

1) Hvor gammel er du?

- Under 20    21-30    31-40    41-50    51-60    61 og over

2) Kjønn

- Mann  
 Kvinne

3) Ved hvilken seksjon har du din hovedtilknytning?

- Gunnerusbiblioteket  
 Medisinsk bibliotek  
 Personal- og økonomiseksjonen  
 Realfagbiblioteket  
 Seksjon for humaniora og samfunnsfag  
 Seksjon for teknikk og arkitektur  
 Seksjon for utvikling og samordning

4) Hvor lenge har du vært ansatt ved Universitetsbiblioteket?

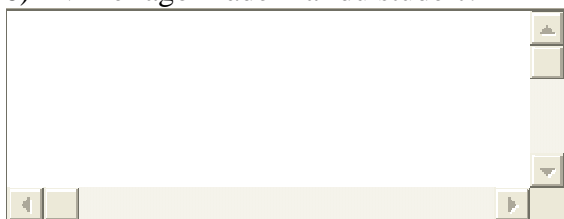
- 0-5 år  
 6-10 år  
 11-20 år  
 21 år eller mer



5) Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

- Grunnskole
- Videregående skole
- Kurs av minst 6 måneders varighet
- Bachelor / cand. mag.
- Høyskole / Bibliotekar
- Master / hovedfag
- Annet

6) Hvilke fagområder har du studert?



7) Er det aktuelt å utvide kompetansen din?

- Ja, jeg trenger mer kompetanse
- Nei, jeg har tilstrekkelig kompetanse
- Jeg vil ta kurs, etterutdanning, etc hvis lederen min ber om det
- Vet ikke



8) Universitetsbibliotekets betydning for NTNU

	Helt uenig	Litt uenig	Verken- eller	Lit
Biblioteket er viktig for at NTNU skal nå sine mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekets viktigste oppgave er som administrativ støttefunksjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket yter viktige tjenester som faglig ressurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt inntrykk er at NTNUs ledere er fornøyd med biblioteket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket har god grunn til å være fornøyd med sin innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NTNU slipper ikke biblioteket til i viktige møteforaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NTNU bevilger nok ressurser til biblioteket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket må selv finne nye arbeidsoppgaver for å overleve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er NTNUs ansvar å finne nye arbeidsoppgaver til UBiT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 9) Bibliotekets brukere

	Helt uenig	Litt uenig	Verken- eller	Li
Bibliotekets ansatte har alltid brukeren i fokus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekstjenestene tilfredsstillers forskernes behov i forskning og utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekstjenestene tilfredsstillers studentenes behov i studiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekets elektroniske tjenester har et stort potensial til å videreutvikles og forbedres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De elektroniske tjenestene er viktigere for forskere enn studenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studentene har behov for arbeidsplasser og lesesaler i biblioteket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studentene har behov for sosiale møteplasser i biblioteket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 10) Organisasjon og ressursbruk

	Helt uenig	Litt uenig	Verken- eller	Li
Biblioteket må bli mer effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket må rasjonaliseres ved å slå sammen funksjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket må endre organisasjonen for å møte kravene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket må integreres bedre i NTNUs virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Biblioteket må ha en felles identitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket bør opprettholde antall utlåsenheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekets mål- og strategiplan og handlingsplaner er godt kjent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NTNUs mål- og strategiplaner er godt kjent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle enheter ved biblioteket burde ha egne handlingsplaner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mål- og strategiplanen er retningsgivende for mitt daglige arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledelsen er godt synlig i det daglige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



#### 11) Bibliotekets ansatte

	Helt uenig	Litt uenig	Verken- eller	Li
De ansatte føler sterk identitet til Universitetsbiblioteket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteket må ha ansatte som er endringsvillige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De ansatte må godta å endre kompetansen sin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De ansattes kompetanse utnyttes for dårlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Felles læringsarenaer for alle ansatte vil virke positivt på tjenestene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Om 10 år vil ikke lenger NTNU ha behov for biblioteket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Om 5 år har jeg valgt å skifte arbeidssted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



#### 12) Bibliotekets ansatte må ha mer kompetanse i

- Pedagogikk

- Katalogisering
- Dokumentlevering
- Klassifikasjon og emneindeksering
- Kundebehandling
- Digital tilrettelegging
- Søketeknikk
- Databasekunnskap
- Markedsføring
- Juss
- Ledelse
- Annet



### 13) Synspunkter på endringer

	Helt uenig	Litt uenig	Verken- eller	Li
Endringer er nødvendig for at biblioteket skal bestå	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bibliotekets seksjonssjefer oppfordrer til å finne nye løsninger	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Arbeidslederne / daglige ledere oppfordrer til å finne nye løsninger	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
De ansatte er positive til å prøve ut nye løsninger	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vi prøver stadig ut nye løsninger i min avdeling	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
De ansatte skal ha lov til å fortsette som før selv om det blir innført endringer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



### 14) Nye ideer og løsninger

	Helt uenig	Litt uenig	Verken- eller	Lit
Nye ideer og løsninger blir positivt mottatt av nærmeste leder	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Nye ideer og løsninger blir utprøvd hvis det er praktisk mulig



Nye ideer blir aldri satt ut i live



Nye ideer blir ikke positivt mottatt av nærmeste leder



---

### 15) Kommentarer

---

© Copyright [www.questback.com](http://www.questback.com). All Rights Reserved.