

## Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke tre biblioteksjefers erfaringer med mestring, og da spesielt den mestringen de opplever når deres egne verdier settes på prøve i møte med ytre krav som ressursmangel, lovverk og forventninger fra brukere, samfunn, ledelse og politikere. Hensikten har vært å belyse et felt som det tidligere har vært forsket lite på og derigjennom være med å gi ny kunnskap om en yrkesgruppe.

Dette har jeg gjort gjennom en kvalitativ tilnærming. Jeg har gjennom dybdeintervju med biblioteksjefer og ved å bruke Tjoras (2017) SDI-metode til analyse av empiri, utledet tre konsepter for drøfting. De tre konseptene som er drøftet er: 1) Hva er biblioteket for 3 norske biblioteksjefer, 2) Belastninger i arbeidet som biblioteksjef og 3) Gledene i arbeidet.

For å svare på problemstillingen “Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?”, har jeg argumentert for at bibliotekaryrket er en verdiforankret profesjon med bakgrunn i Wigfield & Eccles( 1992) teori om forventninger og verdier. Belastningen i arbeidet er drøftet med bakgrunn i teori om dissonant miljø Rosenberg (1977), teori om kognitiv dissonans Festinger (1962) og teori om forventninger og verdier Wigfield & Eccles (1992). Gledene i arbeidet er drøftet i lys av teori om human agency (Bandura, 2001, 2006) og teori om self-efficacy (Bandura, 1977).

Det viktigste funnet i denne studien, slik jeg ser det, er at på tross av de belastningene som biblioteksjefene opplever, kjenner de også stor glede over arbeidet sitt og står på for å gi brukerne av biblioteket sitt de best mulige tjenestene de kan, basert på ressursene som er tilgjengelige. På tross av at flere av dem påpeker at de “får brukt seg nesten for mye” i arbeidet sitt, opplever de mestring og fremstår som agenter i eget yrkesliv.

## Forord

“Livet er ikke det værste man har og om lidt er kaffen klar.” Litt som i disse linjene fra Benny Andersens kjente tekst føler jeg det nå. Når masteroppgaven endelig er ferdig og livet skal tilbake i normalt gjenge igjen. Denne prosessen har vært en berg- og dalbane, og det å skrive masteroppgave har ikke vært enkelt fordi kombinasjonen av arbeid, familie, fritid og utdanning av og til kan oppleves som uoverstigelige hindre. Så er det også slik at det hele tiden skjer ting i livet som gjør at ting ikke blir akkurat slik som man hadde tenkt.

Det er vanlig å takke i et slikt forord, og for meg er den jeg har mest behov for å takke Marit Uthus som har vært min veileder. Uten Marit ingen masteroppgave. Marit, du har holdt meg, billedlig talt, i hånden. Når jeg selv ikke trodde at jeg noen gang skulle komme i mål hadde du troen på meg. Nå er jeg der, hurra!

Så må jeg takke familien min, først og fremst mannen min, som syntes det var helt greit at vi la alle ferieplaner til side sommeren 2017 slik at jeg skulle bli ferdig med oppgaven min. Men også barna mine, Marthe Sofie og Kjærand, for at dere er det viktigste og beste i livet mitt.

Takk også til mine gode og tålmodige kolleger på Kristiansund bibliotek, dere er de beste! Og takk til min velvillige leder, Eigunn som har gitt meg rom til å ferdigstille denne oppgaven.

Og til slutt, takk til dere som stilte opp som intervjupersoner. Dere har imponert meg og rørt meg med det engasjementet dere viser for arbeidet deres.

Kristiansund, september 2017

Elisabeth Soleim

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2	Hva har endret seg, hvorfor og hvordan .....	2
1.3	Problemstilling.....	3
1.4	Begrunnelse for problemstilling .....	3
2	Folkebiblioteket i Norge.....	4
2.1	Bibliotek .....	4
2.2	Bibliotekaryrket .....	5
2.3	Lov om folkebibliotek – De norske folkebibliotekenes forankring i lovverket .....	6
3	Teorigrunnlag og tidligere forskning .....	7
3.1	Valg av teori .....	7
3.2	Kunnskapsarbeid .....	8
3.3	Verdier .....	9
3.4	Teori om forventninger og verdier .....	10
3.5	Agent i eget liv og mestringsforventning .....	11
3.6	Teori om kontekstuell dissonans .....	12
3.7	Teori om kognitiv dissonans.....	13
4	Kvalitativ metode og forskningsdesign.....	13
4.1	Kvalitativt intervju.....	15
4.2	Utvelgelse av intervjupersoner .....	16
4.3	Gjennomføring av intervjuene.....	17
4.4	Transkribering .....	19
4.5	Bruk av sitater.....	20
4.6	Analyseprosessen.....	21
4.6.1	Stegvis-deduktiv induktiv metode.....	22

4.7	Egen rolle og forforståelse.....	26
4.8	Studiens kvalitet .....	27
5	Empiri.....	31
5.1	Hva er biblioteket for 3 norske biblioteksjefer .....	31
5.2	Belastninger i arbeidet som biblioteksjef .....	37
5.3	Gledene i arbeidet.....	42
6	Drøfting og oppsummering .....	47
6.1	Biblioteksjefenes verdier .....	48
6.2	Biblioteksjefenes belastninger .....	51
6.3	Den paradoksale gleden i arbeidet.....	54
6.4	Avslutning .....	56
7	Litteraturliste .....	59
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....	63
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	65
	Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD .....	67

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Hva er det som gjør at vi velger som vi gjør når vi velger utdanning og senere yrke? I en undersøkelse fra 2014 svarer 78 % av en gruppe ungdommer mellom 18 og 24 år at de velger utdanning på bakgrunn av interesse, mens så lite som 23 % svarer at de velger på grunn av lønn. Referanse

I en undersøkelse Mathias Gundhus (Gundhus, 2017) gjennomført blant studenter ved bachelorstudiet i bibliotek- og informasjonsfag ved Høgskolen i Oslo og Akershus våren 2017, har 82 studenter svart på hvorfor de har valgt å starte på studiet. Studentene er gitt 10 ulike svaralternativer og muligheten til å rangere fra helt enig til helt uenig innenfor alle svaralternativene. Så mange som 57,3 % av de spurte svarer at de er helt enig i at interesse for litteratur var viktig for valg av studie, 49,4 % er helt enig i at de valgte som de gjorde fordi de passet til å bli bibliotekar, mens 37,5 % er helt enig i at å like og jobbe med mennesker var viktig. Også internasjonale studier viser at interesse for litteratur er viktig for dem som velger en karriere inne det som kalles Library and Information Science (LIS). En artikkel fra 2015, basert på en gjennomgang av tidligere studier som er gjort på dette temaet (Moniarou-Papaconstantinou, Vassilakaki, & Tsatsaroni, 2015) støtter funnene fra Gundhus (2017):

A variety of different motivations for choosing LIS were identified. The same motivations were reported in all groups (high school students, students, professionals). Specifically, love of books and reading, nature of library work, desire to help people were among the most reported motivations. (Moniarou-Papaconstantinou, Vassilakaki, & Tsatsaroni, 2015, s. 584)

Da jeg skulle starte arbeidet med denne studien var jeg spesielt opptatt av om det kan ligge noen verdier i grunn som gjør at man velger å bli bibliotekar, og jeg var opptatt av gruppen biblioteksjefer av den enkle grunn at jeg selv har arbeidet som biblioteksjef i en del år. I tillegg har jeg i løpet av årene som har gått siden jeg selv var ferdig utdannet bibliotekar opplevd store endringer innenfor folkebiblioteksektoren, og jeg lurte på om dette gjør at de verdiene som er viktige for norske biblioteksjefer oppfattes å være i konflikt med den arbeidshverdagen de faktisk opplever.

## 1.2 Hva har endret seg, hvorfor og hvordan

Som mange andre områder i samfunnet vårt er også bibliotekvesenet inne i en tid med store endringer, der det stilles stadig større krav til hver enkelt medarbeiders evne og vilje til endring og utvikling. Dette dreier seg både om antall bibliotek, antall ansatte, men ikke minst de økonomiske rammevilkårene som norske folkebibliotek forholder seg til. I tillegg kommer de store endringene som følger den stadig økende digitaliseringen av samfunnet, nye medier, strømming av lyd og bilde og en helt ny formålsparagraf for folkebibliotekene i Lov om folkebibliotek (Folkebibliotekloven, 1985).

Da Engerutvalget, ledet av Anne Enger, kom med sin kulturutredning i mars 2013 (NOU 2013: 4), synliggjorde den en nedprioritering av folkebibliotekene i norske kommuner. Utredningen viste at bibliotekene i perioden 2001-2010 hadde hatt en realnedgang i kronebruk per innbygger og en nedgang i andel av de totale kulturutgiftene. I perioden gikk folkebibliotekenes andel av kommunenes netto driftsutgifter til kulturformål ned med 35 kr. pr innbygger noe som utgjør en nedgang på 5,5 %, og bibliotekene utmerket seg, sammen med aktivitetstilskudd til barn og unge, som budsjettapere i kampen om de kommunale kulturkronene (NOU 2013: 4).

Nyere tall fra Statistisk sentralbyrå (Statistisk sentralbyrå, 2017) viser at nedgangen i kommunenes netto driftsutgifter til bibliotekene har fortsatt, og var i 2016 på 12,7 % av de totale kulturutgiftene mot 14,7 % i 2010. Netto driftsutgifter i kultursektoren i prosent av kommunenes totale netto driftsutgifter gikk i perioden ned fra 4,4 % i 2010 til 3,9 % i 2016. Med andre ord utgjør utgiftene til kultur en stadig mindre del av kommunenes totale nettoutgifter og folkebibliotekene får en stadig mindre del av den kaka som er til fordeling.

I følge Folkebibliotekstatistikken var det 428 folkebibliotek i Norge i 2015 og av dem hadde 317 fagutdannet biblioteksjef. Antall ansatte i norske bibliotek gikk i perioden 2010 til 2015 ned fra i snitt 4,2 ansatte pr. bibliotek til 4,1 ansatte pr. bibliotek. Verdt å merke seg er at mens andelen ansatte gikk ned, steg antall ansatte med fagutdanning fra 2,2 ansatt pr bibliotek i 2010 til 2,3 ansatt pr. bibliotek i 2015. I perioden forsvant omkring 50 årsverk fra norske folkebibliotek. (Nasjonalbiblioteket, 2016a, 2016b)

Kostratallene (Statistisk sentralbyrå, 2017b) viser at mens det i 2005 var 2724 innbyggere pr. årsverk i folkebibliotek, var det i 2010 2831 mens det i 2016 var 3026 innbyggere pr. årsverk i folkebibliotek. Altså en tydelig økning i antall innbyggere pr. årsverk. Dette har sammenheng med at mens antall årsverk i folkebibliotekene har gått ned har innbyggertallet i Norge økt. 1.

januar 2017 bodde det 5 258 317 mennesker i Norge, mens det tilsvarende tallet ti år tidligere var 4 681 134, det vil si en økning på 577 183 innbyggere (Statistisk sentralbyrå, 2017a)

De mest synlige endringene som har skjedd i folkebibliotekene de siste årene er det etter min oppfatning endringene i folkebibliotekenes formålsparagraf som står for, sammen med endringene som er knyttet til den stadig økende digitalisering av samfunnet. Når vi i tillegg vet at folkebibliotekene har vært taperne i kampen om budsjettkronene, og at antall innbygger pr. årsverk i folkebibliotek har økt med 302 fra 2005 til 2016 (Statistisk sentralbyrå, 2017b), er jeg ganske sikker på at ansatte i folkebibliotekene har opplevd store endringer i sin arbeidssituasjon.

I denne oppgaven ønsker jeg å utforske hvordan norske biblioteksjefer opplever endringene i folkebiblioteksektoren. Hvilke erfaringer gjør de seg med tanke på egne verdier og ambisjoner og hvordan erfarer norske biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt når folkebibliotekene settes under press både økonomisk og bemanningsmessig, mens tjenestene som leveres blir flere, bedre og mer komplekse over tid.

### **1.3 Problemstilling**

Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?

### **1.4 Begrunnelse for problemstilling**

Min interesse for hva som ligger til grunn for de erfaringer norske biblioteksjefer har med mestring i arbeidet sitt, er et direkte resultat av kurset Selvoppfatning og egenutvikling som er en del av spesialiseringen i relasjonsledelse ved Master of management-studiet ved NTNU. Gjennom kurset ble vi kjent med begreper som autentisk ledelse og human agency og dette motiverte meg til å skrive en eksamensoppgave hvor jeg reflekterte over hvordan jeg som biblioteksjef, gjennom å være en autentisk leder, kan motivere meg selv om mine medarbeidere når rammevilkårene vi jobber under stadig blir mer krevende. Denne studien er en delvis videreføring av dette temaet, som jeg opplevde som svært meningsfullt og lærerikt å reflektere over da jeg skrev eksamensoppgaven. Jeg ønsket å gå enda dypere inn i et tema som jeg i etterkant har tenkt mye på; hvilke verdier som ligger til grunn for å velge å utdanne seg til bibliotekar, hvilke verdier ved folkebiblioteket er viktig for norske biblioteksjefer og om disse verdiene har betydning for biblioteksjefers erfaringer med mestring.

Etter å ha søkt i både norske og utenlandske databaser som jeg mener kan ha relevans for problemstillingen, har jeg ikke vært i stand til å finne tidligere forskning innen bibliotekfaget som har en innfallsvinkel som samsvarer med min studie, hvilke erfaringer biblioteksjefer har med hensyn til mestring i spennet mellom egne verdier og ytre krav. Dette underbygger at en slik studie kan være viktig, å forske på et felt om med et fokus det har vært forsket lite på. Det ser ut til at mye av forskningen som er gjort innen bibliotekfeltet dreier seg om brukerne, biblioteket som institusjon og innenfor selve bibliotekfaget. Selv om det finnes en god del forskning på bibliotekarer og bibliotekarrollen virker det som det har vært mindre interesse for å forske på dette området. Jeg synes det er vanskelig å si noe om årsakene til dette, men nøyer meg med å konstatere at her finnes det gode muligheter for videre forskning både nasjonalt og internasjonalt.

## **2 Folkebiblioteket i Norge**

### **2.1 Bibliotek**

Det sies at bibliotek har eksistert så lenge det har funnets skriftlige nedtegnelser og bibliotekenes historie strekker seg derfor langt tilbake i tid. Det første kjente biblioteket er biblioteket i Ebla, som var i virksomhet fra ca. 2600-2300 f.Kr., som ble utgravd på 1970-tallet og som inneholdt en samling på ca. 16 000 steintavler. Bibliotheca Alexandrina, biblioteket i Alexandria, var antikkens størst bibliotek for kunnskap og kultur og ble grunnlagt for å samle og systematisere den greske litteraturen og gjøre Alexandria til et senter for kunnskap. Fra biblioteket i Alexandria, via middelalderens klosterbibliotek, fremveksten av et norsk nasjonalbibliotek, folkeboksamlingene på 18- og 19-hundretallet og til dagens folkebibliotek går det en rød tråd. Tanken om at lokale bibliotek skulle være offentlig finansiert slo for alvor gjennom på 1800-tallet og har senere dannet grunnlaget for det folkebiblioteksystemet vi har i dag (Moseid & Redse, 2017).

Det er vanlig å dele bibliotekene i sektorene folkebibliotek og fag- og forskningsbibliotek. Fag- og forskningsbibliotekene er regulert gjennom lovgivningen for høyskoler og universitet, og er underordnet Kunnskapsdepartementet. Bibliotekene i folkebiblioteksektoren er underordnet Kulturdepartementet og reguleres av Lov om folkebibliotek (Folkebibliotekloven, 1985).

Folkebiblioteksektoren deles i forvaltningsnivåer under Kulturdepartementet og består av Nasjonalbiblioteket, fylkesbibliotek og folkebibliotek. Nasjonalbiblioteket har det sentrale



bibliotekfaglige ansvaret på statlig nivå og ansvaret inkluderer utvikling av biblioteksektoren. Bibliotekfunksjoner på fylkeskommunalt nivå har vært knyttet til å løse oppgaver, tilbud og utvikling på regionalt nivå ut fra Folkebiblioteklovens (1985) bestemmelser om realisering av et nasjonalt biblioteksystem. I denne studien har jeg tatt for meg folkebiblioteksektoren.

Alle norske kommuner er gjennom Lov om folkebibliotekplågt å ha et folkebibliotek med en fagutdannet biblioteksjef (Folkebibliotekloven, 1985). I det nasjonale biblioteksystemet i folkebiblioteksektoren er det folkebibliotekene som er ansvarlig for sluttbrukertilbudet, mens Nasjonalbiblioteket og fylkesbibliotekene vanligvis ikke tilbyr bibliotek tjenester direkte til sluttbrukerne, med unntak av noen få tjenester som for eksempel Bokbåten Epos som drives av fylkesbibliotekene i Møre og Romsdal og Hordaland og den Samiske bokbussen som drives av fylkesbiblioteket i Nordland.

## 2.2 Bibliotekaryrket

Professor Ragnar Audunson ved Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag argumenterer i en artikkel (Audunson, 2015) for hvorfor det å være bibliotekar må ses på som en profesjon. Han tar utgangspunkt i Andrew Abbots forståelse av profesjoner, og i følge Audunson bygger “Profesjonene[...] sin legitimitet på en *kunnskapsbase* som er bygd opp av vitenskapelig kunnskap som utøverne kan omsette til praksis. Profesjonene skiller seg fra andre yrkesgrupper ved at de har en større grad av autonomi i yrkesutøvelsen. Dette skyldes først og fremst den spesialiserte kunnskapen de forvalter, og som det er vanskelig å regulere utenfra.” (Audunson, 2015, s. 47-48). I profesjoner, sier Audunson, har praksis og handlingsrepertoar forankring i verdier og måter å løse oppgaver på slik at de ikke er enkle å bytte ut.

I dag finnes det to læresteder i Norge med bibliotekfaglig studium på bachelornivå, Høgskolen i Oslo og Akershus og Universitetet i Tromsø. I tillegg er det mulig å ta en bachelor i skolebibliotek kunnskap på Universitetet i Agder. Selv om bibliotekarutdanning er det som kalles et profesjonsstudium er bibliotekar ingen beskyttet tittel, og det arbeider mange bibliotekarer i norske bibliotek som ikke er utdannet bibliotekar. I følge (Audunson, 2015, s. 49) fører dette til at “Bibliotekarer er en profesjon som må bygge sin legitimitet gjennom tillit hos arbeidsgivere i ansettelsesprosesser og hos folkeopinionen generelt.”. Han understreker også at den eneste typen stilling i Norge der det er påkrevd med bibliotek- og informasjonsfaglig utdanning på Bachelornivå er som kommunal biblioteksjef, men selv der kan man få dispensasjon fra lovkravet etter gitte kriterier. Det virker altså som Audunson kan

ha belegg for det når han sin artikkel retorisk spør: “Bibliotekarene – en profesjon under press?”.

I min studie har jeg valgt å inkludere kun biblioteksjefer med profesjonsutdanning som bibliotekar fra Høgskolen i Oslo og Akershus eller tilsvarende 3-årig bachelorutdanning. Dette har jeg gjort fordi jeg mener det er verdifullt å få kunnskap fra biblioteksjefer med profesjonsutdanning som sitter inne med både fagkunnskap og erfaring fra praksisfeltet. Jeg redegjør nærmere for utvelgelsen av intervjupersoner i metodekapittelet.

### **2.3 Lov om folkebibliotek – De norske folkebibliotekenes forankring i lovverket**

Den første norske bibliotekloven kom allerede i 1935, men først i 1947 ble det lovfestet at alle norske kommuner skal ha et folkebibliotek. Prinsippet om gratis bruk og fri lånerett (gratisprinsippet) har hele tiden stått sterkt og ble bekreftet da loven ble endret i 1985. Ved endringen i 1985 ble det også slått fast at alle kommuner skal ha et folkebibliotek med en fagutdannet biblioteksjef. Disse prinsippene står fast også etter lovrevisjonen i 2014 (Moseid, T. E., Redse, T., & Gjersdal, A., 2017). Den største endringen som skjedde ved lovrevisjonen i 2013 er endringene i § 1, det som kalles formålsparagrafen. Med den nye formålsparagrafen i Folkebibliotekloven (1985) står folkebibliotekene i Norge etter min mening midt i et paradigmeskifte. Den reviderte formålsparagrafen utvider bibliotekenes samfunnsoppdrag fra “[...] å stille materiale til disposisjon[...]

” til “[...] å fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet, gjennom aktiv formidling”. Samtidig tas det inn et helt nytt punkt i Folkebibliotekloven (1985). I følge formålsparagrafen skal bibliotekene nå også “[...]være en uavhengig møteplass og en arena for offentlig samtale og debatt.” (Folkebibliotekloven, 1985). Med andre ord utfordres norske folkebibliotek til å ta en mer fremoverlent posisjon i den norske offentligheten. Folkebibliotekene skal ikke lenger være bare et stille hus for litteratur og studier, biblioteksjefen skal være redaktør og åpne biblioteket for møter og debatter. Som en illustrasjon på hva dette betyr for antall arrangement i bibliotekene var det i 2010 14,3 arrangement pr. bibliotek, mens det i 2015 var hele 31,9 arrangement pr. bibliotek (Nasjonalbiblioteket, 2016a, 2016b).

Selv om Folkebibliotekloven (1985) også tidligere har satt rammer for hva folkebibliotekene skal beskjeftige seg med er den nye loven enda tydeligere på hva som er bibliotekenes samfunnsoppdrag. I tillegg til den reviderte Folkebibliotekloven (1985) kommer sittende regjeringens *Nasjonal bibliotekstrategi 2015-2018* (Kulturdepartementet, 2015), som er tenkt

som et redskap for å utvikle moderne folkebibliotek i tråd med samfunnsoppdraget som skisseres i Folkebibliotekloven (1985).

### 3 Teorigrunnlag og tidligere forskning

I arbeidet med denne oppgaven har jeg valgt å bruke litteratur og teori som jeg opplever har relevans for problemstilling for denne studien: Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?

Litteratur og teori er ment å skulle ramme inn oppgaven og være et teoretisk rammeverk som de gjennomførte forskningsintervjuene kan analyseres og tolkes opp mot.

#### 3.1 Valg av teori

For å begrunne hvorfor jeg mener det å jobbe som biblioteksjef i et folkebibliotek ofte er verdibasert, har jeg valgt å støtte meg på teori om kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og teori om verdibasert ledelse i offentlig sektor.

*Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* gir argumenter for min påstand om at et folkebibliotek er en kunnskapsarbeidsplass med bibliotekaren som kunnskapsarbeider (Irgens & Wennes, 2011).

Tor Busch har skrevet en bok som heter *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* (Busch, 2012) som sammen med (Busch, 2014) og Ragnar Audunsons (2015) artikkel *Bibliotekareren en profesjon under press?* danner grunnlaget for min antagelse om at ledere i norske folkebibliotek agerer ut fra et verdigrunnlag og at bibliotekaryrket er en profesjon.

Sosial-kognitiv teori er hentet fra psykologien, og den har som utgangspunkt at vi som mennesker ikke bare er et resultat av vårt miljø, men at vi også har mulighet til å påvirke vår egen livssituasjon. Dette gir i følge Albert Bandura (Bandura, 2001, 2006) grunnlag for å si at mennesket er i stand til og motivert for å være agenter i egne liv, eller “human agency” som er den engelskspråklige benevnelsen. I denne studien velger jeg å oversette dette til selv-agens.

En sentral forutsetning for å utvikle selvagens er self-efficacy eller på norsk mestringsforventning (Bandura, 1977), som i sin tur er sterkt knyttet opp til motivasjon.

Med bakgrunn i Busch (2012) gis det grunnlag for å tilskrive verdier som sentralt for å forstå biblioteksjefers motivasjon for å velge dette yrket, jeg har derfor valgt å bruke Wigfield & Eccles (1992) teori om forventninger og verdier.

I tillegg har jeg valg å bruke teori om dissonant miljø (Rosenberg, 1977) og teori om kognitiv dissonans (Festinger, 1962). Teori om dissonant miljø kan være interessant å bruke hvis det viser seg at noen av biblioteksjefene befinner seg i miljø der verdiene deres ikke er de rådende. Teori om kognitiv dissonans (Festinger, 1962) kan være verdifull som analyseverktøy, ved at den viser hva som kan skje hvis den situasjonen skulle oppstå at våre idealer kommer i et motsetningsforhold til våre handlinger.

Å finne tidligere forskning som har relevans for denne studien har vært utfordrende helt fra starten av. Siden jeg selv er bibliotekar har jeg en del kunnskap om søk i både bibliotekataloger og ulike baser, men her opplevde jeg å komme til kort. Jeg startet med å søke bredt i Google Scholar og brukte mange ulike fraser for å finne tidligere forskning på området. Jeg kombinerte uttrykk som mestring, mestringsforventning, mestringstro, human agency, selvagens, verdier, verdibasert med bibliotekar, biblioteksjef og bibliotekleder og jeg brukte både norske og engelske fraser når jeg søkte. Jeg gikk så over til å søke i Oria uten noe mere hell. Jeg har også søkt i Fagarkivet hos Høgskolen i Oslo og Akershus, fordi de ganske nylig har opprettet en erfaringsbasert masterutdanning, "Bibliotek- styring og ledelse, og jeg hadde et håp om å finne masteroppgaver med relevans til denne studien. Jeg måtte til slutt slå meg til ro med at jeg ikke klarte å finne forskning innen akkurat det smale området jeg skulle undersøke.

Det jeg imidlertid fant var studier som dreier seg om hvorfor man velger å bli bibliotekar (Moniarou-Papaconstantinou, Vassilakaki, & Tsatsaroni, 2015), om profesjonelle verdier hos ulike typer norske bibliotekarer (Vaagan & Holm, 2004) og en norsk bacheloroppgaver fra 2017 som undersøker om valget av bibliotekaryrket er basert på ekstroverte eller introverte verdier (Gundhus, 2017). Alle disse ser jeg på som relevante for denne studien og vil komme tilbake til dem i drøftingskapittelet.

### **3.2 Kunnskapsarbeid**

Irgens & Wennes (2011) diskuterer i boka *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* hva som kan kalles kunnskapsarbeid og presenterer denne definisjon på begrepet: "Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis." (s. 15). Dette betyr ikke, sier Irgens & Wennes, at kunnskapsarbeidere ikke er avhengig av kunnskap som finnes i strukturer og systemer eller at alt kunnskapsarbeid er kognitivt.

I følge Busch (2011) har profesjonelle medarbeidere i offentlig sektor alltid hatt stort handlingsrom i betydning av at arbeidsoppgavene i liten grad har vært standardisert. Innenfor offentlig sektor har det også vært vanlig at disse medarbeiderne har hatt ansvaret for kunnskapsutviklingen innenfor sine egne fagfelt. Dette betyr i følge Busch, at arbeidet til profesjonelle medarbeider i offentlig sektor kan karakteriseres som kunnskapsarbeid ut i fra definisjonen til Irgens & Wennes (2011). Busch fremhever et velutviklet verdigrunnlag som viktig i offentlig sektor både for å sikre god kvalitet på tjenestene og ved at det gir offentlige institusjoner verdimeessig status og høy legitimitet i samfunnet.

Dette samsvarer med hvordan jeg oppfatter å arbeide som biblioteksjef i folkebibliotek som kunnskapsarbeid, med hele tiden nye og skiftende arbeidsoppgaver og der måten man jobber på er formet gjennom både utdanning og praksis. I de fleste norske kommuner er også bibliotekarene på det lokale folkebiblioteket de eneste ansatte med kompetanse på bibliotekfag og bibliotekdrift, og biblioteksjefen har som oftest et delegert ansvar for at intensjonen i Folkebibliotekloven (1985) følges opp. Dette synet er blitt ytterligere styrket gjennom intervjuene med de tre biblioteksjefene i denne studien.

### 3.3 Verdier

“Hverken et samfunn eller en organisasjon kan fungere uten felles verdier. De danner grunnlaget for både samfunnskulturen og organisasjonskulturen og skaper en ramme som påvirker all menneskelig aktivitet.” (Busch, 2014, s. 9).

I sin bok *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* gjør Busch (2012) rede for hvordan profesjonelle medarbeidere er en del av et komplekst verdiunivers og bærere av generelle samfunnsverdier, spesifikke offentlige verdier, spesifikke organisasjonsverdier og spesifikke profesjonsverdier. Det er profesjonsverdiene som er de viktigste, sier han, fordi de er koblet til oppgaver innenfor egen profesjon. Dette støttes også av Audunson (2015) som i sin artikkel sier at hos profesjonsutøvere har praksis og handlingsrepertoar forankring i verdier og måter å løse oppgaver på.

Busch (2012) sier videre at verdier er sentrale innenfor mange ulike fagområder og at begrepet derfor har mange definisjoner, men innenfor disse definisjonene finnes det en del felles særtrekk. Et av særtrekkene er at en verdi kan påvirke ens vurderinger uten at en selv nødvendigvis er klar over det. En verdi kan også favne bredt, en verdi om å behandle mennesker med respekt kan for eksempel innebære mange ulike situasjoner – i familien, i forhold til kolleger eller i andre møter med mennesker. En verdi kan også finnes på flere ulike

nivåer, både som en individuell verdi, gruppeverdi og organisasjonsmessig verdi. I denne studien, når jeg diskuterer biblioteksjefenes verdier, kommer jeg til å bruke de verdiperspektivene som finnes i Wigfield & Eccles (1992) teori om forventninger og verdier.

### 3.4 Teori om forventninger og verdier

Wigfield & Eccles (1992) teori om forventninger og verdier, forutsetter at innsats og utholdenhet er et resultat av verdien en aktivitet har for personen som skal gjennomføre den og at personen har forventninger om å lykkes. Eccles og Wigfield er opptatt av at det er verdiene en person tillegger en oppgave eller arbeidet sitt som sier noe om hvor godt de vil oppleve å mestre for eksempel arbeidet sitt. De skiller mellom fire hovedkategorier av verdier: Indre verdi (intrinsic value), personlig verdi (attainment value), nytteverdi (utility value) og kostnad (cost). Jeg har valgt å bruke de norske begrepene slik de beskrives i Skaalvik & Skaalvik (2015).

Indre verdi er den gleden en kan få av å gjennomføre en bestemt oppgave og indre verdi er derfor sterkt knyttet til interesse og positive følelser. For biblioteksjefene i denne studien kan en indre verdi for eksempel være gleden ved å få anbefale en god bok til en bruker eller kjenne på gleden ved å ha hjulpet en fremmedspråklig innbygger med å bestille en bok på morsmålet til vedkommende. I begge tilfellene vil opplevelsen av å være til hjelp, samtidig som man får arbeide med ting man er interessert i og opptatt av gi positive følelser. Et kjennetegn ved indre verdi er at behovet for incentiver og ytre stimuli blir mindre, det samme gjelder behovet for kontroll og oppfølging. Når arbeidet er knyttet til en indre verdi vil personen selv regulere og sette seg mål arbeidet sitt.

Nytteverdi knyttes til aktiviteter som ikke nødvendigvis er lystbetont der og da, men som kan gi gode resultater på sikt eller noe som er nødvendig å gjøre for å oppnå et mål. Satt inn i hverdagen til en biblioteksjef kan det for eksempel dreie seg om å ha gode rutiner for purring av bøker som blir levert for seint. Dette er ikke det mest givende arbeidet, men det er nyttig med tanke på at andre da kan få tilgang til ei bok de har ventet på å lese.

Personlig verdi knyttes til person og selvoppfatning. En aktivitet, oppgave eller interesse som kan bekrefte en som person, vil ha en personlig verdi og oppleves som viktig av vedkommende. Et eksempel på dette kan være en biblioteksjef som er svært engasjert i arbeidet sitt og det biblioteket står for, at personen vil yte det som biblioteket ”er” til andre og opplever å gjøre en forskjell i arbeidet sitt, personlig verdi.

Kostnad er en negativ verdi som refererer til den omkostningen det kan ha for en person å gjennomføre en aktivitet hvis den for eksempel må gå på bekostning av noe annet. En annen kostnad kan være at en spesiell arbeidsoppgave krever så mye av en person, er så utfordrende at oppgaven virker umulig å gjennomføre. For en biblioteksjef kan dette for eksempel dreie seg om at så mye tid går med til daglige rutineoppgaver at utviklingsarbeidet blir lidende. Dette vil ha en omkostning ved at biblioteket kan tilby færre aktiviteter for brukerne sine og at dette i sin tur kan virke demotiverende på biblioteksjefen.

I følge Skaalvik & Skaalvik (2015) vises det til at undersøkelser viser at nytteverdi får økt betydning med alderen. Å greie å sette egne interesser til sider og fokusere på arbeidsoppgaver som en ikke nødvendigvis liker veldig godt, men som man skjønner er viktig at blir utført, er en viktig lærdom. I følge Skaalvik & Skaalvik (2015) finnes det mindre forskning på betydningen av kostnader enn på positive verdier. Men det er naturlig å tro at hvis man opplever stor omkostninger ved å utføre en oppgave vil motivasjonen for oppgaven blir redusert.

### 3.5 Agent i eget liv og mestringsforventning

Banduras (2001, 2006) teori om mestringsforventning er sterkt knyttet opp mot sosial kognitiv teori. Til grunn for teorien ligger troen på at vi som mennesker ikke bare er et resultat av vårt miljø, men at vi også har muligheten til å påvirke vår egen livssituasjon:

To be an agent is to influence intentionally one's functioning and life circumstances. In this view, personal influence is part of the casual structure. People are self-organizing, pro-active, self-regulating and self-reflecting. They are not simply onlookers of their behavior. They are contributors to their life circumstances, not just products of them. (s. 64)

Å være agent i eget liv handler om å være motivert til å ta styringen selv og om at vi ved å ta i bruk vår kognitive kapasitet kan påvirke utfallet av en situasjon vi i utgangspunktet oppfatter som krevende. Bandura (2006, s. 164-165) nevner fire kjennetegn eller "core properties" ved selvagens:

1. intentionality (intensjon)
2. forethought (planlegging)
3. self-reactiveness (selvregulering)
4. self-reflectiveness (selvrefleksjon)

Å være agent i eget liv dreier seg altså om: å kunne sette seg mål og vurdere hva som skal til for å nå målene (intensjon), å kunne planlegge arbeidet/ oppgaven og velge seg en strategi for gjennomføring (planlegging), å kunne motivere seg for å gjennomføre arbeidet/ oppgaven og kunne overvåke sitt eget arbeid (selvregulering) og å kunne vurdere resultatene av arbeidet/ oppgaven og endre strategi om nødvendig (selvrefleksjon).

En sentral forutsetning for å utvikle selvagens er mestringsforventning, som i sin tur er sterkt knyttet opp til motivasjon. Banduras (1977) foreslår fire kilder til mestringsforventning: Autentiske mestringserfaringer, vikarierende erfaringer, verbal overtalelse og fysiologiske eller emosjonelle reaksjoner. Med autentiske mestringserfaringer menes tidligere erfaringer med å lykkes med en oppgave eller utfordring som ligner den man står overfor. Hvis man har tidligere mestringserfaringer øker troen på at man skal kunne mestre oppgaven eller utfordringen. Vikarierende erfaringer er å se at andre mestrer en oppgave eller utfordring og så bli styrket i troen på at en selv skal mestre. Verbal overtalelse er at andre overtaler oss til å tro at vi kan mestre en oppgave eller utfordring. Den siste kilden til forventning om mestring er tidligere fysiologiske eller emosjonelle reaksjoner, positive reaksjoner vil bidra til å øke forventningen om å mestre, mens å ha opplevd negative reaksjoner kan redusere forventningen om mestring. Av disse fire kildene til mestringsforventning er autentiske mestringserfaringer den klart viktigste (Bandura 1977; Skaalvik & Skaalvik 2015). Hvis man har lyktes med en lignende oppgave tidligere øker troen på at man skal greie det samme igjen.

### **3.6 Teori om kontekstuell dissonans**

Rosenbergs (1977) teori om kontekstuell dissonans ser på det sosiale miljøet som en kommunikasjonskontekst. I denne konteksten er vi deltakere i et sosialt system hvor vi stadig mottar signaler om hvilke verdier som verdsettes. For biblioteksjefene i denne studien som er alene som bibliotekar på sitt bibliotek er det ikke urimelig å tro at de kan ha verdier som skiller seg fra verdiene til andre ansatte. I følge Rosenberg er det slik at hvis verdiene vi bringer med oss inn i det sosiale systemet er viktige for oss, vil det å skille seg ut oppleves som negativt og det vil være behov for å beskytte egen selvoppfatning. Dette kan innebære å enten gi opp på det vi tror og tilpasse oss det miljøet vi befinner oss i på eller å slutte å delta i miljøet. Dette vil kunne oppleves som svært belastende og kan på sikt føre til store kostnader for biblioteksjefene. En måte for biblioteksjefene å beskytte selvoppfatningen på kan være å fokusere negativt på de andre ansatte ved å si at “de har ikke innsikt i bibliotekfaget”. En annen strategi kan være å prøve å tilpasse seg de rådende verdiene, men på sikt vil dette føre



til at biblioteksjefene praktiserer i strid med sine egne verdier noe som på sikt kan føre til utbrenthet.

### **3.7 Teori om kognitiv dissonans**

Teorien om kognitiv dissonans (Festinger, 1962) er utviklet av den amerikanske psykologen Leon Festinger og fokuserer på det ubehaget som oppstår når det vi tror på, idealene våre, kommer i konflikt med det vi faktisk gjør, handlingene våre.

Et “kognitivt element” er i følge Festinger (1962) en persons oppfatning eller kunnskap innenfor et begrenset område og et slikt kognitivt element dreier seg om hva personene vet om seg selv, sin atferd og omgivelsene sine. Et forhold mellom to slike kognitive elementer kan enten være dissonant, konsonant eller irrelevant. To elementer som ikke passer sammen står i et dissonant forhold til hverandre. Det som oppleves som dissonant av en person behøver ikke å oppleves som dissonant av en annen. To elementer er konsonante for en person når de underbygger og støtter hverandre, mens hvis et kognitivt element oppleves å ikke ha noe med det andre elementet å gjøre er de kognitive elementene irrelevante.

I følge Festinger (1962) oppleves kognitiv dissonans som et følelsesmessig ubehag vi er motivert for å redusere. Å redusere kognitiv dissonans kan gjøres ved å enten endre holdning, handling eller ved å legge til nye kognisjoner. Jo viktigere kognisjonen er desto større oppleves dissonansen. Dette betyr at hvis biblioteksjefene i denne studien er sterkt verdibaserte i sin yrkesutøvelse vil det kunne oppleves som svært psykologisk ubehagelig for dem hvis deres praksis strider mot verdiene deres.

## **4 Kvalitativ metode og forskningsdesign**

I følge Brinkmann & Tanggaard (2012) er det å intervju mennesker om deres meninger, opplevelser, holdninger og livshistorier blitt en vanlig måte å forske på innenfor human- og samfunnsvitenskapene. De understreker at det kvalitative intervjuet er en mer krevende form enn man skulle tro og at det bak å lage gode intervjuer som gir verdifull ny kunnskap innen et forskningsfelt ligger mye forberedelser og kunnskap. Brukt riktig, sier Tanggaard & Brinkmann (2012), er intervjuforskningen “[...]uten tvil en av de viktigste og mest effektive måter som vi kan forstå medmenneskene våre på.” (s. 18). I denne studien er det tre mennesker som har gitt ny innsikt i et felt det tidligere har vært forsket lite på, mestring i spennet mellom egne verdier og ytre krav hos biblioteksjefer ansatt i folkebiblioteksektoren. De har delt av sine erfaringer med det å være biblioteksjef og på den måten gitt ny kunnskap om en yrkesgruppe og et fagfelt.

Å skrive en masteroppgave krever at man ganske tidlig må ta stilling til hva og hvem som skal studeres i tillegg til at man må bestemme seg for hvordan studien skal gjennomføres. Dette kalles forskningsdesign og omfatter “alt” det som dreier seg om en undersøkelse (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Når jeg har valgt en kvalitativ tilnærming og intervju som metode for å finne svar på problemstillingen jeg har formulert i denne masteroppgaven, er det fordi jeg mener at jeg gjennom dybdeintervju kan få tilgang til intervjupersonenes erfaringer med fenomenet jeg ønsker å studere.

Med et sosialkonstruktivistisk perspektiv for studien (Tjora, 2017), slik jeg har valgt, er det hvordan biblioteksjefene jeg har intervjuet skaper mening og forståelse av sin situasjon på bakgrunn av egne erfaringer og opplevelser jeg er ute etter. Med andre ord er det hvordan deres egne subjektive erfaringer og opplevelser av mestring kan være med på å kaste lys over problemstillingen i denne studien: “Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?”.

Det empiriske utgangspunktet for studien er en kvalitativ intervjuundersøkelse med en semistrukturert intervjuguide. At intervjuguiden er semistrukturert betyr at spørsmålene bare delvis forholder seg til en fast struktur. I følge Tjora (2017) er målet med et semistrukturert intervju at det blir skapt en situasjon med en relativ fri samtale, men der samtalen kretser rundt noen få spørsmål som forskeren har bestemt på forhånd.

Studien har et induktivt/ deduktivt utgangspunkt, der jeg har valgt å bruke en modell for analyse som kalles stegvis-deduktiv induktiv metode. Metoden tar utgangspunkt i empirien som blir generert og arbeider seg mot teori for så å sjekke tilbake mot det mer empiriske (Tjora, 2017). Dette betyr at jeg fra starten av har forsøkt å være åpen med hensyn til hvilken teori som skal belyse empirien, med det som resultat at teorikapittelet i denne oppgaven er skrevet etter analysen og etter gjennomgang av empirien.

Det har vært vanskelig å finne tidligere forskning innenfor bibliotekfeltet med problemstilling som har tydelig relevans for denne studien. Det finnes imidlertid undersøkelser som dreier seg hvilke verdier som har ført til valg av yrke som bibliotekar og hvilke verdier som fremholdes som viktige i utøvelsen av bibliotekaryrket. En internasjonal litteraturstudie som bygger på 45 fagfelleverderte studier publisert på engelsk mellom 2000 og 2014 (Moniarou-Papaconstantinou, Vassilakaki, & Tsatsaroni, 2015) fokuserer på motivasjon for å velge å studere bibliotek- og informasjonsfag. I en bacheloroppgave fra Høgskole i Oslo og Akershus, (Gundhus, 2017) undersøkes det om valget av bibliotekaryrket er basert på ekstroverte eller

introverte verdier, mens en artikkel fra 2004 omhandler profesjonelle verdier hos norske bibliotekarer (Vaagan & Holm, 2004).

I tillegg har jeg valgt å bruke forskning innen utdanningsfeltet som har tatt i bruk teorier om verdier, mestring og selvbestemmelse i analysen av empirien.

#### 4.1 Kvalitativt intervju

Det er for å få innblikk i menneskelige opplevelser, sett fra intervjupersonens ståsted, at vi bruker intervjuet som forskningsmetode. Intervjuet kan gi forskeren direkte adgang til hvordan personer opplever sin livsverden og være et grunnlag for modellkonstruksjon og for å utvikle ny teori (Brinkmann & Tanggaard, 2012).

Selv om intervjusituasjonen gir forskeren direkte adgang til intervjupersonens opplevde livsverden er det allikevel slik at forskeren aldri helt kan greie å oppleve det som intervjupersonen forteller. Målet med intervjustudien er å komme så nært det som er intervjupersonens opplevde livsverden som mulig for så å kunne formidle sitt tredjepersoninstrykk av intervjuet (Brinkmann & Tanggaard, 2012).

“Å nøste ut historier og få frem ny innsikt kan være givende for begge parter i intervjusamspillet.” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 34). Det er med andre ord ikke slik at det er bare intervjuer som lærer noe nytt i intervjusituasjonen, også intervjupersonen kan gjennom å dele og sette ord på sin erfaring og sine historier bli oppmerksom på ting som for intervjupersonen tidligere har vært uuttalt og implisitt noe som kan gi verdifull ny innsikt i egen situasjon. Jeg tror også at den relasjonen som oppstår mellom meg som forsker og intervjupersonen i intervjusituasjonen kan være med på å frembringe ny kunnskap, både hos meg som forsker og hos dem jeg skal intervjuer. Dette er i tråd med et sosialkonstruktivistisk syn: ”Hva som oppfattes som gyldig forskningskunnskap, ses i lys av relasjonen mellom de som forsker og de som studeres, og at begge parter har innflytelse på den prosessen som gir grunnlag for kunnskapsutvikling.” (Thagaard, 2013, s. 45).

Kvale & Brinkmann (2015) trekker frem noen punkter som beskriver den asymmetrien som er til stede ved et forskningsintervju, som jeg opplever at kan være gyldige for alle slike intervju uansett hvor gode intensjoner forskeren har. Det første punktet som nevnes er asymmetrisk maktrelasjon. Med dette menes at det i intervjusituasjonen vil være den som forsker som har den vitenskapelige kompetansen, er den som setter i gang og definerer intervjusituasjonen, bestemmer tema, hvilke svar som skal følges opp og er den som avslutter samtalen. Det andre punktet som nevnes er at intervjusituasjonene er en enveisdialog der det er intervjuerens rolle

å spørre, mens intervjupersonen er forventet å svare. Punkt nummer tre tar for seg intervjuet som en instrumentell dialog, det vil si at det ikke er samtalen i seg selv som er målet, men at den er et middel som brukes av den som forsker for å få intervjupersonen til å komme med sin historie slik at intervjueren gjennom fortolkning kan svare ut sin problemstilling. Det fjerde punktet dreier seg om hvorvidt forskningsintervjuet kan ha en skjult dagsorden. Intervjueren kan gjennom manipulerende dialog skaffe seg ønsket informasjon fra intervjupersonen uten at intervjupersonen forstår hva intervjueren er ute etter. Det siste punktet omhandler at det i intervjusituasjonen er intervjueren som har monopol på fortolkning og er den som “bestemmer” hva den som ble intervjuet virkelig mener.

Både på forhånd og i intervjusituasjonen er det viktig å reflektere over det asymmetriske maktforholdet som alltid eksisterer i kvalitative forskningsintervju. Et forskningsintervju vil aldri kunne være en helt åpen og likeverdig samtale mellom to parter uansett hvor harmonisk den kan virke. Dette var refleksjoner som jeg både tok med meg inn i intervjuene og senere i arbeidet med fortolkning av intervjuene.

#### **4.2 Utvelgelse av intervjupersoner**

“Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite.” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). I en studie av et omfang som denne masteroppgaven er det flere hensyn å ta: Det skal intervjues mange nok biblioteksjefer til at det er mulig å trekke noen konklusjoner som kan sies å være representative for gruppen biblioteksjefer som er deltakere i denne studien, men det kan ikke intervjues så mange at det blir en uoverkommelig oppgave å analysere hvert intervju på en grundig og god måte. Dette støttes av (Brinkmann & Tanggaard, 2012) som sier at antall intervjupersoner bør bestemmes i forhold til studiens ramme, varighet og ressurser. De nevner også 3-5 intervjupersoner som et vanlig antall for et typisk studentprosjekt. I min undersøkelse har jeg valgt å intervju tre biblioteksjefer som alle er rekruttert fra eget nettverk og jeg mener at dette antallet skal være tilstrekkelig for å belyse problemstillingen min, og at denne studien kan være med å gi ny kunnskap om en yrkesgruppe og et emne som tidligere har vært forsket lite på.

Før jeg forespurte intervjupersonene om å delta i studien hadde jeg lagd intervjuguide (vedlegg 2) og sendt inn meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste for å få tillatelse til å gjennomføre studien. Dette gjorde jeg i august 2016 og svarbrev med godkjenning datert 6. september 2016 (vedlegg 3).

Jeg har valgt intervjuobjekter ut fra en del kriterier, to av dem har jeg beskrevet i informasjonsbrevet (vedlegg 1) til intervjupersonene:

**Kriterier for å delta:**

- Biblioteksjef med fagutdanning som bibliotekar
- Minimum 2 års ledererfaring

I tillegg har jeg valgt biblioteksjefer fra kommuner med ulik størrelse. Dette betyr at intervjupersonene representerer ganske ulike bibliotek med hensyn til størrelse, budsjett, antall ansatte og aktivitet. Det som er mest likt hos intervjupersonene er alder og jeg kan ikke utelukke at dette har betydning for studien, samtidig ser jeg det som en styrke at de alle sammen på grunn av lang og variert erfaring har et reflektert forhold til eget yrke og egen rolle som biblioteksjef. Dette valget styrkes av Tjora (2017), som sier at man som hovedregel bør velge intervjupersoner som man tror kan uttale seg reflektert rundt det aktuelle temaet. Tjora kaller denne typen utvalg for strategiske eller teoretiske.

### 4.3 Gjennomføring av intervjuene

For å lykkes med dybdeintervjuer er det viktig at man greier å skape en avslappet stemning der intervjupersonen opplever at det er i orden å snakke om seg selv og sine personlige erfaringer, og der det er lov å komme med digresjoner. Selv om det tilstrebes at forskningsintervjuet skal ligne mest mulig på en vanlig samtale, er det intervjueren som har ansvaret for den totale intervjusituasjonen. Både det å skape en uformell stemning og det å drive intervjuet fremover er ansvar som hviler på den som intervjuer (Tjora, 2017). Alle intervjuene jeg har gjennomført har vært på intervjupersonenes arbeidsplass. Dette er gjort med et ønske om at de skal føle seg trygge og på hjemmebane og på den måten oppleve intervjusituasjonen som mindre krevende.

I introduksjonsbrevet som jeg sendte ut til intervjupersonene på forhånd (vedlegg 1) hadde jeg forklart gangen i intervjuet og at jeg kom til å bruke mobiltelefon med en diktafonapplikasjon til å ta opp intervjuet. Før intervjuene startet gjentok jeg denne informasjonen og minnet intervjupersonene på at de når som helst i løpet av studien har anledning til å trekke seg, og at alle data da blir slettet. Vi startet med å snakke om litt løst og fast, bakgrunn og gikk så over til å snakke om hva som ligger til grunn for at de valgte å utdanne seg til bibliotekar.

Jeg hadde på forhånd forberedt meg på noen måter å stille oppfølgingsspørsmål på ved å lage meg en liste med ulike spørsmålsformuleringer. Dette fungerte godt for å lage overganger

mellom de ulike spørsmålene i intervjuguiden. Intervjuene varte mellom en og en og en halv time, og jeg var hele tiden opptatt av å bruke teknikker jeg har lært fra et tidligere kurs i coaching, blant annet aktiv lytting og parafrasering som jeg opplever er veldig effektive teknikker når man vil ha noen i tale. En av intervjupersonene ga før intervjuet uttrykk for at hun trodde det kunne bli vanskelig å snakke sammen så lenge som en time, som var tidsaspektet som var skissert i informasjonsskrivet. Jeg ga da uttrykk for at det var helt i orden om samtalen ikke varte en hel time, men at jeg var sikker på at hun hadde interessante betraktninger å dele og at jeg var mer interessert i disse enn hvor lang tid intervjuet varte.

Tjora (2017) fremhever at noe av vitsen med dybdeintervjuer med åpne spørsmål er at det gir intervjupersonene anledning til å komme inn på temaer og poeng som intervjueren ikke har tenkt ut på forhånd. Digresjoner er altså noe en ser på som ønskelig i kvalitative intervju. Alle intervjupersonene var godt forberedt til samtalen og hadde mye å fortelle. Jeg opplevde at jeg ved å la samtalen løpe ganske fritt lot dem komme til orde med det de hadde på hjertet. Dette førte til at intervjuene ble lange og til en del digresjoner som hadde direkte relevans for studien, men også til noen digresjoner som ikke var like relevant. Dette har jeg tatt hensyn til ved transkriberingen av intervjuene ved at jeg laget korte sammendrag av de digresjonene jeg anså for irrelevante for studien. Typiske eksempler på slike irrelevante digresjoner er detaljerte beskrivelser av tekniske detaljer ved bibliotekets utlånssystem, intern kasseringspraksis og beskrivelser av interne personalkonflikter.

Thagaard (2011) retter oppmerksomheten mot det forhold at det er lett at intervjupersonen kan fortelle det han tror forskeren vil høre. I lys av at jeg på mange måter har befunnet meg på hjemmebane i denne studien, ved at jeg kjente miljø og kultur godt fra før og ved at intervjupersonene var rekruttert fra eget nettverk, kan det lett tenkes at en slik situasjon kunne oppstå. Jeg hadde derfor ekstra oppmerksomhet rettet mot å prøve å unngå at egne verdier preget intervjusituasjonen. Allikevel opplevde jeg ved et par anledninger at jeg ble usikker på om intervjupersonen virkelig var helt ærlig i sine svar. Spesielt kom dette til uttrykk i svarene på spørsmålene som dreide seg om kommuneledelsen og politikernes holdninger til biblioteket. I følge Thagaard (2011) kan dette dreie seg om et ønske om å presentere seg selv i et godt lys, men også om å fremheve de problematiske sidene. Samtidig er det viktig for meg å være klar over at jeg som forsker sitter med en forhåndsoppfatning som kan virke inn på min tolkning av intervjuene. I følge Thagaard (2011) finnes det ingen helt tilfredsstillende løsning på dette problemet, uansett hvor åpen forskeren er i intervjusituasjonen vil intervjupersonen preges av den relasjonen han har til den som intervjuer.

Hvis jeg i etterkant av intervjuene skal peke på en enkelt ting som jeg mener kunne vært med på så styrke troverdigheten til empirien i studien, må det være at jeg selv hadde inntatt en litt mer pågående rolle i intervjusituasjonen. Når jeg lytter til opptakene i etterkant har jeg muligens vært for opptatt av harmoni og en god tone, slik at jeg har unngått å stille noen viktige oppfølgingsspørsmål i de tilfellene der jeg fikk følelsen av at intervjupersonen, bevisst eller ubevisst, ga svar som det kan tenkes at de trodde jeg ønsket å høre (Thagaard, 2011).

Etter at jeg hadde gjennomført intervjuene høsten 2016 satt jeg igjen med en refleksjon rundt at det ville vært nyttig å gjennomføre et prøveintervju i forkant av studien. Et prøveintervju kunne gitt meg mulighet til å rette opp eventuelt omformulere uklarheter i intervjuguiden, og jeg ville hatt mulighet til å bli kjent med spørsmålene i intervjuguiden på en annen måte. Det å intervjuer krever trening og etter å ha høstet erfaring fra tre intervjuer opplevde jeg selv å ha et forbedringspotensial spesielt med hensyn til å passe bedre på tidsaspektet, selv om jeg mener akkurat det å la intervjupersonene snakke så fritt som de hadde gjort hadde gitt noen verdifulle refleksjoner som ellers ikke ville kommet frem.

Av ulike grunner måtte jeg legge masteroppgaven til side noen måneder etter nyttår 2017, og da jeg tok fatt på nytt viste det seg at jeg ved en inkurie hadde slettet transkripsjonene av intervjuene og måtte gå i gang med å transkribere på nytt. I løpet av denne prosessen, og etter å ha tatt kontakt med veileder og fått klarsignal, bestemte jeg meg for å legge til side et av intervjuene jeg hadde gjort tidligere og gjøre et nytt intervju med en ny intervjuperson.

Etter å ha gjennomført dette nye intervjuet satt jeg igjen med en bedre følelse når det gjaldt det empiriske materialet jeg hadde samlet inn, noe som ga meg den motivasjonen jeg trengte for å sette meg ned og transkribere ferdig alle intervjuene og så ta fatt på analysedelen.

#### **4.4 Transkribering**

En viktig del av studien har vært å oversette intervjuene, som ble tatt opp med en diktafonapplikasjon på en smarttelefon, til et prosaspråk som gjorde det mulig å analysere intervjuene inn i kategorier. I følge Kvale & Brinkmann (2015) er det sjelden at kvaliteten på transkripsjonene av intervjuene blir behandlet i litteraturen. Å transkribere, sier Kvale & Brinkmann, er “[...] en fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråk og skrevne tekster kan skape en rekke praktiske og prinsipielle problemer.” (s. 204). Dette er viktige momenter å ta med seg inn i transkriberingsprosessen; transkripsjonen kan aldri fullt ut gjengi den samtalen som har vært. Det dreier seg om den som transkriberer sine fortolkninger i det talespråk skal gjøres om til skriftspråk, den muntlige samtalens ofte uformelle stil som skal

passes inn i skriftspråkets formelle stil og her kan viktig informasjon gå tapt. Toneleie, kroppsspråk, åndedrett og ironi er viktige for å få frem den egentlige meningen i intervjuet og kan være vanskelig om ikke umulig å rekonstruere i etterkant. Tjora (2017) legger vekt på at hvis intervjuer selv er den som transkriberer vil risikoen for å miste mye av den ikke-verbale informasjonen i intervjuet reduseres. Når man senere leser den transkriberte versjonen av intervjuet man selv har vært med på, vil man være tilbake i situasjonen og se for seg kroppsspråk og huske stemningen i situasjonen. I etterkant har jeg erfart at dette stemmer for de intervjuene jeg har transkribert.

Det finnes ingen korrekt transkripsjon fordi det ikke finnes noen “[...] sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form.” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212). Derfor blir spørsmålet heller hva som er en nyttig transkripsjon for den studien som skal gjennomføres. Jeg har i transkripsjon av de intervjuene jeg har gjennomført, så langt det har vært mulig, forsøkt å være tro mot intervjupersonenes egne uttalelser og sitater. Siden denne studien ikke dreier seg om en språklig analyse, men om en gjengivelse av intervjupersonenes historier, har jeg i mindre grad lagt vekt på for eksempel pauser i samtalen, følelsesuttrykk som latter og sukk eller kommentere intonasjon annet enn i de tilfellene der jeg opplever det som spesielt viktig for å få frem den ikke-verbale informasjonen i intervjuet. Der det har vært aktuelt i transkripsjonen har jeg benyttet meg av transkripsjonskonvensjonene som er beskrevet i Kvale & Brinkmann (2015, s. 209).

Allerede i transkripsjonsfasen har jeg valgt å skjule intervjupersonenes identitet ved å luke ut ting som kan kjennes igjen og identifisere intervjupersonen, alle intervjuene er transkribert til et normert bokmål. Dette har gjort at jeg ganske tidlig har vært bevisst på- og gjort det enklere å ivareta intervjupersonens anonymitet i analyse- og drøftingsfasen.

#### **4.5 Bruk av sitater**

I en kvalitativ undersøkelse er det hva intervjupersonene deler i form av uttalelser og sitater som utgjør empirien. I følge Dalen (2011) er det derfor “[...] spesielt viktig hvordan vi arbeider med sitatene både gjennom kodings- og analyseprosessen.” (s. 86). Kjennetegnet ved et godt intervjumateriale er derfor mange gode uttalelser og sitater. Dette forutsetter både taleføre intervjupersoner som ønsker å dele historier og erfaringer, at det blir brukt opptaksutstyr under intervjuene og at uttalelsene og sitatene å tas vare på gjennom transkriberingen. Uten et slikt materiale blir studien mager.



Dalen (2011) vektlegger også at det er viktig at forskeren til en hver tid klargjør hvilken stemme som høres. Det er mange måter å bruke uttalelser og sitater på i teksten og det er viktig at også dette tydeliggjøres. Av og til er det naturlig å gjengi teksten ordrett og i sammenheng som i transkripsjonen mens det andre ganger er naturlig å gjengi et redigert utdrag. I teksten kan det også forekomme gjenfortelling av intervjupersonens utsagn, da er det forskerens språk som brukes.

Jeg har lagt vekt på å anonymisere slik at det ikke skal være mulig å kjenne igjen intervjupersonen på bakgrunn av sitater, dette opplever jeg som nødvendig innenfor et fagfelt som er relativt lite og gjennomskiktig. Selv om denne studien i seg selv ikke berører tema som er spesielt sensitive kan det allikevel oppleves belastende å bli gjenkjent, det å se sine egne utsagn på trykk kan også oppleves som vanskelig og til og med støtende i enkelte tilfeller, da er det en ekstra trygghet i at utsagnene er anonymisert (Dalen, 2011).

I følge Dalen (2011) er det disse tre typene sitater som det bør letes etter i analyseprosessen:

*Sitater som fanger opp det essensielle.*

*Sitater som kan stå som eksempel for mange*

*Sitater som forekommer sjelden. (s. 87)*

Siden alle mine tre intervjupersoner har vært svært taleføre har jeg hatt et godt tilfang av uttalelser og sitater å velge fra, og jeg har funnet eksempler fra alle disse kategoriene som jeg har brukt i drøftingen av de funnene jeg har gjort.

Tjora (2017) problematiserer at detaljerte transkripsjoner kan føre til at intervjupersonene reagerer på sitt eget muntlige språk i sitater. Dette kan gjøre at intervjupersonen opplever å stå frem som lite velformulert og uprofesjonell i sitatene som brukes. I denne studien har jeg derfor valgt, der jeg synes det har vært nødvendig, å gjøre sitatene mindre muntlig i formen. Min vurdering er at dette ikke har endret meningsinnholdet i sitatene, men heller har gjort intervjupersonenes uttalelser mer lettleste og forståelige. Denne måten å gå frem på støttes også av Kvale & Brinkmann (2015, s. 213-214).

#### **4.6 Analyseprosessen**

I følge Store norske leksikon betyr analyse “[...] undersøkelse ved at noe sammensatt (en sak, en ting, et begrep) løses opp i sine bestanddeler.” (Tranøy & Tjønneland, 2017). Kvale & Brinkmann (2015) beskriver hvordan analyseprosessen starter allerede under intervjuet, fortsetter når intervjuet transkriberes og så “I den egentlige analysen utvikles intervjuenes

mening. Intervjupersonenes egen forståelse hentes frem i lyset, og forskeren presenterer nye perspektiver på fenomenet.” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 222). Det skulle vise seg at akkurat det å analysere, det å finne ut hva materialet jeg hadde samlet inn virkelig dreide seg om, skulle bli en utfordrende del av masteroppgaveprosessen for meg.

Da jeg startet å skrive denne masteroppgaven opplevde jeg det som svært krevende å komme i gang. Jeg var usikker på hva jeg skulle begynne med og det endte med at jeg grep fatt i noe som for meg virket nokså trygt, metodedelen av oppgaven. Jeg hadde et håp om at det skulle gi meg en base å jobbe ut i fra. Jeg endte opp med å gå gjennom ganske mange bøker om metode, og skrev delvis ferdig metodedelen av oppgaven etter hvert som de metodiske valgene ble tatt, og studien ble gjennomført.

Det var imidlertid først da jeg fikk låne ei bok om metode av Aksel Tjora fra en bekjent, at jeg fant det fundamentet for analyse av empirien som jeg hadde vært på utkikk etter. Jeg har skrevet på denne oppgaven i både 2016 og 2017, og i 2017 kom det en ny og utvidet utgave av Aksel Tjoras bok *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Denne utgaven hadde et utvidet kapittel om stegvis-deduktiv induktiv metode (heretter kalt SDI) som ble et vendepunkt for meg, og som gjorde at jeg kunne ta fatt i analysedelen med ny beslutsomhet samtidig med at jeg fullførte transkriberingen av intervjuene.

#### **4.6.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode.**

I følge Tjora (2017) har den kvalitative analysen som mål at den som er leser av forskningen skal få ny kunnskap om temaet det forskes på. Dette skal leseren få uten at han selv må gå gjennom de dataene som er samlet inn under studien.

Tjora fremhever analysen som den delen av studien der forskeren får bruk for sin intellektuelle og kreative kapasitet og at denne fasen av forskningen krever “[...]intetst tankearbeid, sensitivitet for hva som finnes i empirien utover problemstillinger og forventninger, og en evne til å arbeide systematisk.” (Tjora, 2017, s. 195). Det er i analysen, sier han, at potensialet til kvalitativ forskning ligger og det er i analysen at mange studier havarerer.

Tjora beskriver i boka *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* en stegvis-deduktiv induktiv metode, forkortet til SDI, som er en metode der det arbeides i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. “Den “oppadgående” prosessen er å oppfatte som *induktiv*, det vil si at man jobber fra data eller empiri mot teori. De “nedadgående” tilbakekoblingene er å oppfatte som *deduktive*, at man sjekker fra det teoretiske til det mer empiriske.” Man starter med å generere

empirinære koder fra intervjumaterialet, for å så i neste omgang gruppere kodene som naturlig hører sammen. Tjora beskriver en kodetest som man kan gjøre for å sjekke at det hele tiden arbeides induktivt, det vil si at man hele tiden sørger for at kodene og derigjennom gruppene som genereres har basis i empirien. Kodetesten består av to spørsmål, hvert med to mulige svar:

*Spørsmål 1: Kunne man laget koden før kodingen?*

*a: hvis ja: a priori (unødig) koding – lag annen kode!*

*b: hvis nei: potensielt god empirinær koding – gå videre til spørsmål 2!*

*Spørsmål 2: Hva forteller bare koden?*

*a: tematiserer datasegmentet (fra intervju: hva det ble snakket om): unødvendig sorteringskoding – lag annen kode!*

*b: gjenspeiler konkret innhold (fra intervju: hva som ble sagt): god koding!*

(Tjora, 2017, s. 203)

Skjemaet under viser hvordan jeg har lagd empirinære koder fra en av intervjutekstene. I dette tilfellet følte intervjupersonen for å understreke hva hun opplever å lykkes med, gjennom å gjenta på nytt med litt andre ord. Meningsinnholdet er her etter min mening det samme og kodene blir derfor de samme. Jeg har valgt å beholde disse begrepene i kodene som jeg opplever at best beskriver det intervjupersonen forteller meg: 61) få andre til å ha troa på det jeg selv har troa på 62) lykkes med å få til prosesser 63) lykkes med å synliggjøre biblioteket.

<b>Koder</b>	<b>Intervjutekst</b>
61) jeg lykkes med å skape inspirasjon 62) lykkes med å få til prosesser 63) lykkes med å synliggjøre biblioteket	E: Ja, hva lykkes du med da?  I: Ja, de to tre viktigste tingene jeg lykkes med er nok å skape inspirasjon, som jeg nevnte tidligere å, å få til prosesser og å synliggjøre biblioteket. Så kan det være mange andre ting som en ikke får til, men det var nå dette her som jeg skulle svare på nå i dag.
61) få andre til å ha troa på det jeg selv har troa på 62) klare å gjennomføre 63) synliggjøring og tydeliggjøring	E: Ja, her er det å lykkes med.  I: Ja. Tror faktisk. Inspirere andre, få andre til å ha troa på det jeg selv har troa på og så å klare å gjennomføre det. Og som da betyr da synliggjøring i neste omgang og tydeliggjøring.

Figur 1 Eksempel på empirinær koding fra intervjutekst

I følge Tjora (2017) er meningen med denne måten å gjøre det på tredelt. Det dreier seg om å hente ut meningsinnholdet i empirien, å redusere omfanget av empirien og å gjøre det enklere

å se hva empirien faktisk handler om og på den måten gjøre det lettere å få gode ideer til videre arbeid.

Jeg endte opp med å gå i gjennom de transkriberte intervjuene to ganger. Den første gangen streket jeg under og nummererte fortløpende i de tre intervjuene. Etter første gjennomgang satt jeg igjen med 144 empirinære koder, men jeg var ikke helt fornøyd med måten kodene uttrykte meningsinnholdet i empirien. Etter en vurdering av hvordan jeg kunne løse dette på en bedre måte, bestemte jeg meg for å prøve en ny strategi der jeg skrev ut intervjuene og så gikk gjennom dem fortløpende mens jeg skrev inn kodene i et nytt dokument. Dokumentet hadde jeg delt inn i en tabellstruktur der jeg grupperte kodene etter delspørsmål fra intervjuguiden. Dette ble en ganske omstendelig prosess som jeg brukte ganske lang tid på, men det viste seg at denne måten å gjøre det på ga meg et mye bedre inntrykk av innholdet i empirien. Underveis brukte jeg hele tiden kodetesten som Aksel Tjora beskriver. Det vil si at jeg sjekket kodene opp mot empirien for å sikre meg at de virkelig var empirinære og ikke kunne vært laget før koding og at jeg spurte meg selv om kodene virkelig gjenspeilte det konkrete innholdet i intervjuet (Tjora, 2017).

Etter at jeg var ferdig med andre gangs koding av intervjuene satt jeg til slutt igjen med 302 empirinære koder. Noen av kodene var delvis overlappende, de kunne altså sies å ha samme meningsinnhold, men jeg opplevde allikevel at nyanseforskjeller kunne forsvinne om jeg slo dem sammen til en kode. Det var derfor et relativt stort antall koder som skulle grupperes.

Da jeg startet arbeidet med å lage grupper på bakgrunn av kodene opplevde jeg dette ganske raskt som utfordrende. Gruppene er ment å skulle ta ut potensialet i empirien og slik finne temaer som er relevante for problemstillingen. Som nevnt tidligere hadde jeg endt opp med mange empirinære koder som var relativt like og problemet ble nå å skille dem fra hverandre og sørge for at de ble gruppert riktig. Etter hvert som jeg laget kategorier opplevde jeg at flere av kodene kunne passe i flere kategorier. Også her ble løsningen til slutt å lage et skjema som gjorde det mulig å holde oversikt over empirien. Jeg forsøkte å holde meg til Tjoras (2017) SDI modell som sier at også gruppene skal bygges på empirien og uttrykke meningsinnholdet i den. Kodene ble altså samlet i grupper ved at jeg gikk gjennom kodene en for en for å finne meningsinnholdet i dem for så å gruppere dem.

Jeg endte til slutt opp med 12 slike grupper, der jeg opplevde at hver enkelt gruppe uttrykte et hovedpoeng fra empirien. Alle de tre intervjupersonene var representert i hver av gruppene, men naturlig nok var den prosentvise representasjonen ulik fra gruppe til gruppe. Mens jeg

arbeidet med å gruppere kodene hadde jeg forsøkt å holde fokus på hva kodene faktisk dreide seg om og så lage grupper som gjenspeilte meningsinnholdet i kodene. Selv om jeg grupperte nesten alle kodene, skilte det seg veldig raskt ut noen grupper som jeg opplevde uttrykte hovedinnholdet i empirien. I tillegg sto det ganske klart for meg at jeg hadde funnet det som jeg opplevde som et empirisk-analytisk referansepunkt (Tjora, 2017, s. 204) i min studie.

I følge Tjora (2017) vil man som forsker i løpet av datagenereringen eller i løpet av kodingen finne ting i empirien som kan gi ideer til analysen. For meg ble det ganske klart mens jeg arbeidet med å gruppere kodene at den utvidede formålsparagrafen i Lov om folkebibliotek utgjorde et slikt empirisk-analytisk referansepunkt (EAR) i min studie. Alle de tre intervjupersonene hadde i løpet av intervjuet lagt vekt på hvilken endring den nye formålsparagrafen hadde hatt på både deres og de ansattes hverdag. Intervjuperson nr. 2 uttrykker det på denne måten:

At jeg vet at det ideelle målet er veldig stort og at de nye oppgavene som er pålagt eller forsterket da i den nye bibliotekloven, for det har alltid stått noe der, forventninger fra brukere og samfunn er så store mot både ledelse og ansatte at når ressursene er så mye mindre enn de var. Færre enn de var. Så er det med på å sette et større trykk.

Det er fra dette stadiet at SDI går fra å ha en empirisk tilnærming til å la det teoretiske spille en større rolle. Det er nå tiden er kommet for å spørre seg hva dette egentlig dreier seg om, går det an å sette en mer generell merkelapp på de gruppene med strukturert empiri som foreligger (Tjora, 2017). Også dette skulle vise seg å være utfordrende og i tillegg kom tvilen på om jeg hadde greid å sortere inn kodene i “riktig gruppe”. Jeg endte opp med å gå gjennom grupperingen en gang til. Jeg flyttet på en del koder og slo sammen grupper som jeg etter ny vurdering mente var overlappende. Etter denne gjennomgangen satt jeg igjen med åtte grupper med ganske ulikt antall koder og ulik representasjon fra intervjupersonene. Under viser jeg eksempler fra to av de åtte gruppene.

<b>Koder</b>	<b>Grupper</b>
114) Noen ganger tenker jeg at jeg får brukt meg ganske mye, kanskje litt for mye 116) Det er balansen som er vanskelig å finne 117) Har gitt hele hånden så det er vanskelig å trekke den tilbake å si at nå kan jeg ikke ta denne ekstra vakta, jeg kvier meg for det. 118) Har ført til at jeg kanskje i for liten grad har prioritert lederoppgavene mine	Utfordringer i arbeidet som biblioteksjef

<p>215) Føler at jeg må være til stede hele tiden, og på</p> <p>216) Det er ting å følge opp hele tiden, det er folk å betjene, planer som skal legges. Man må bruke hele kroppen og hele hodet</p> <p>217) Noen ganger føler jeg meg litt oppbrukt av jobb</p> <p>218) At man blir litt sliten av å være biblioteksjef i dagens samfunn</p> <p>219) Men det er jo kjekt likevel, det er ikke sånn at jeg ville byttet jobb med noe annet</p> <p>220) Men jeg kjenner at noen ganger så går det nesten litt sånn på helsa løs</p>	
<p>14) Det er godt å se at det er noen (ansatte) som tar et initiativ og gjør ting og har et formål med det.</p> <p>76) Jeg vil gjerne ha feed-back</p> <p>77) Jeg vil gjerne levere et eller annet som jeg sier at, ok, dette er godt nok. Det er ikke perfekt, men det er godt nok.</p> <p>84) Jeg er veldig glad i folk, jeg er begeistret for folk</p> <p>88) Det kan være å få hull på en prosess som jeg ikke har kommet i gang med, noe jeg har utsatt, tørre å ta en viktig telefon</p> <p>93) Jeg blir veldig inspirert av gode råd fra de som har fått til mye</p> <p>94) Av gode debatter som fører diskusjonen fremover om veien for bibliotekene</p> <p>190) At en får alle til å dra, å få til noe sammen</p> <p>191) Det gir motivasjon at en har med seg folka rundt</p> <p>197) At vi får til veldig mye for veldig lite penger</p>	<p>Ting som motiverer/ mine styrker i arbeidet</p>

Figur 2 Eksempel på empirinære koder gruppert for å ta ut essensen i empirien

Etter en del grubling måtte jeg så bare legge tvilen min til side og stole på at jeg gjennom prosessen med koding og gruppering hadde greid å ta ut essensen av empirien, og at jeg satt igjen med det som skulle bli kjernen i studien og som skulle forsøke å gi svar på problemstillingen min:

### ***Hva er biblioteket for tre norske biblioteksjefer***

#### ***Belastninger i arbeidet som biblioteksjef***

#### ***Gledene i arbeidet***

#### **4.7 Egen rolle og forforståelse**

Innenfor samfunnsforskningen er det ofte slik at den som forsker har et engasjement innenfor området det skal forskes på. Kvalitativ metode bygger på en fortolkende tradisjon og innenfor

denne tradisjonene er det en erkjennelse at det ikke finnes noen fullstendig nøytralitet (Tjora, 2017).

Jeg er selv utdannet bibliotekar og har jobbet i arkiv og bibliotek i ulike typer stillinger innen offentlig sektor siden 1993. Siden 2010 har jeg vært biblioteksjef i en middels stor norsk kommune. Min forforståelse er naturlig nok preget av de arbeidsplassene jeg har hatt og også av den kjennskapen jeg har fått til ulike bibliotekmiljø og enkeltpersoner etter over 20 år i yrket. Dette betyr at jeg tar med meg en del erfaringer og forhåndsantagelser inn i denne studien som det har vært viktig for meg å være klar over på forhånd, da disse erfaringene kan ha betydning for de spørsmålene jeg formulerer, de intervjuene jeg skal ha og for de tolkningene jeg gjør av det materialet jeg har samlet inn til denne studien. Ved å forsøke å være bevisst min egen forforståelse, har jeg et ønske om å kunne belyse flest mulig aspekter ved problemstillingen på en åpen og grundig måte.

Det at jeg har et så nært forhold til og kunnskap om det emnet jeg skal forske på, har nødvendigvis hatt betydning for hvilken forskningsdesign jeg har valgt i denne studien. Ved å velge en sosialkonstruktivistisk design har jeg tatt utgangspunkt i at verden ikke kan forstås som en objektiv størrelse, og velger å betrakte virkeligheten som samfunnsskapt ved at den kan forstås på basis av forskjellige sosiale faktorer. Innenfor sosialkonstruktivismen åpnes det opp for at forskjellige personer kan ha ulike oppfatninger av samme fenomen (Tjora, 2017). I denne studien ønsket jeg å finne ut hvordan de ulike intervjupersonene skapte sin mening og en forståelse av virkeligheten sett på bakgrunn av de erfaringene de hadde med motivasjon og mestring i arbeidet sitt som biblioteksjef. Mine egne erfaringer og min kunnskap viste seg å være verdifull på den måten at det lettere ga meg tilgang til deres mening og forståelse av virkeligheten.

#### **4.8 Studiens kvalitet**

Tjora (2017) bruker begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning. Thagaard (2011) bruker begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet som tilsvarende indikatorer. Siden jeg har bygget min analyse på Tjoras (2017) SDI-modell velger jeg i det følgende å bruke begrepene for kvalitet som han benytter.

Pålitelighet i kvalitative undersøkelser dreier seg om at man ved en grundig gjennomgang av studien får inntrykk av at den er gjennomført på en pålitelig og tillitvekkende måte. Dette kan gjøres ved å beskrive sammenhengen i studien så godt det lar seg gjøre og ved å gjøre rede for

sin egen posisjon som forsker (Thagaard 2013; Tjora 2017). I det følgende vil jeg forsøke å gjøre rede for hvordan jeg har forholdt meg til dette i den prosessen jeg har vært gjennom, og hva som eventuelt har påvirket prosessen.

Et viktig krav til pålitelighet i intervjustudier handler om hvorvidt intervjupersonen ville gitt samme svar på samme spørsmål med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette synes jeg det vanskelig for meg å si noe helt sikkert om. Både samspillet mellom meg og intervjupersonene under intervjuet og det at jeg, som også arbeider som biblioteksjef, lett kunne identifisere meg med intervjupersonene underveis i intervjuet er faktorer som kan virke inn. Tjora (2017) poengterer at det innen kvalitativ forskning ikke kan eksistere fullstendig nøytralitet og at det viktigste ikke er å gå ut i felten uten forutforståelse, men at man er åpen om den og forberedt på å justere seg underveis (Repstad, gjengitt etter Tjora, 2017). Jeg har tidligere i studien gjort rede for intervjuprosessen og hvordan jeg både underveis i intervjuene og i etterkant opplevde at noen av svarene jeg fikk kunne være motivert av at intervjupersonene ønsket å gi et spesielt inntrykk ved å gi svar de trodde jeg ønsket. I gjennomlyttingen av intervjuene i forbindelse med transkripsjonen, kan det også synes som jeg ved et par anledninger leder intervjupersonen i en bestemt retning. Det dreier seg ikke så mye om svaret, heller i hvilken retning jeg styrer samtalen. Dette mener jeg har sammenheng med at de intervjuene jeg hadde gjort tidligere hadde trigget min nysgjerrighet ekstra på et par områder. Samtidig opplevde jeg at jeg i det store og hele lot intervjupersonene komme til orde på en åpen måte med sin fortelling uten å styre dem i noen spesiell retning, at jeg faktisk i for liten grad kom med kritiske oppfølgingsspørsmål. Dette har jeg gjort nærmere rede for i avsnittet om intervjuprosessen. Sett i et selvkritisk søkelys kan jeg i ettertid si at jeg ville vunnet mye på å være bedre forberedt før jeg startet med intervjuene. Et prøveintervju ville avdekket en uklarhet i intervjuguiden som kom frem under intervjuet, ett av spørsmålene ble ikke forstått av intervjupersonene. Stilt overfor dette i intervjusituasjonen måtte jeg innse at også jeg selv var usikker på betydningen av spørsmålet "Hva gjør du?", og det måtte tolkes inn i sammenhengen der og da. Et prøveintervju ville også gjort meg bedre kjent med spørsmålene på forhånd slik at jeg var mindre avhengig av manus. Jeg har i avsnittet om gjennomføring av intervjuene gitt uttrykk for at jeg er for opptatt av harmoni i intervjusituasjonen, dette samsvarer med at jeg som nevnt overfor kommer med få kritiske oppfølgingsspørsmål. Dette er erfaringer jeg tar med meg videre og som jeg mener kan komme til nytte også i andre sammenhenger.



Med tanke på transkripsjonen kan jeg stå helt inne for måten den ble gjort på, transkripsjonene er lojale mot intervjupersonene ned til minste detalj og jeg la mye tid og innsats i at alt skulle bli helt riktig. To av intervjuene ble transkribert to ganger på grunn av egen svikt i rutiner, men jeg opplevde ikke at jeg kunne ta meg råd til å ta lett på transkriberingen i runde to. Til sammen brukte jeg nærmere 50 timer på gjennomlytting og transkribering for å være sikker på at alt ble riktig. Jeg har beskrevet denne prosessen i avsnittet om transkribering.

Også analysen av empirien opplever jeg som lojal mot innholdet i intervjuene. Jeg holdt meg til SDI-modellen (Tjora, 2017) og brukte lite energi på tolking av innhold, men konsentrerte meg om hva som faktisk var blitt sagt da jeg laget kodene. Prosessen med å gå tilbake og sjekke kodene underveis gjorde at jeg brukte mye tid, men samtidig opplevde at jeg hadde kontroll på at kodene virkelig var empirinære. Denne prosessen har jeg beskrevet grundig i avsnittet om analyse av empirien.

Ved å foreta formålstjenlige metodiske valg, og ved å forankre sine egne funn i andres tidligere forskning, vil studiens pålitelighet kunne styrkes (Tjora, 2017). Fordi det som tidligere nevnt ikke har vært mulig i finne tidligere forskning som dekker problemstillingen, vil ikke studien kunne sies å ha veldig høy reliabilitet. Den vil allikevel være et bidrag til å opplyse et felt og kan være av interesse for andre som skal befatte seg med lignende studier. Når det gjelder metodiske valg har jeg gjort rede for dette i innledningen til metoddelen.

Gyldigheten av kvalitative undersøkelser dreier seg om at de fremgangsmåtene og funnene, som kommer som et resultat av studien, reflekterer det som var problemstillingen for studien og at resultatene representerer virkeligheten, at undersøkelsen undersøker det den er ment å undersøke (Johannesen, Tuft, & Christoffersen 2010; Kvale & Brinkmann 2015). Med andre ord er det ikke empirien i seg selv som er gyldig eller ikke, men om den er riktig fortolket. Her mener jeg at jeg har gjort en samvittighetsfull jobb, både gjennom transkribering, gjennomgang av empiri og senere drøfting for å sikre at det er intervjupersonene som kommer til orde.

Indre gyldighet dreier seg om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt (Dalen, 2011). Med andre ord, kan de tre biblioteksjefene jeg har intervjuet i forbindelse med denne studien, kjenne seg igjen i måten jeg har tolket empirien som ble generert gjennom intervjuet? En måte å finne ut om intervjupersonene mener at de er blitt riktig oppfattet/ tolket på er ved det som kalles member checking eller

intervjupersonvalidering. Dette innebærer i følge Postholm (2010) at forskeren ber intervjupersonen om å lese gjennom for eksempel transkripsjoner og sitater for å kunne uttale seg om faktafeil eller kunne gi innspill til tolkninger som intervjupersonen ikke er enig i (s. 132-133). Når jeg har valgt å ikke inkludere member checking i min studie, er det fordi jeg mener at å ta opp intervjuene og være pinlig nøyaktig i mine transkripsjoner, i tillegg til bruk av SDI-metoden gjør faren for at intervjupersonene ikke skal kjenne seg igjen eller mistolket liten. Det er heller ikke til å legge skjul på at tidsaspektet er viktig når slike beslutninger skal tas, og for meg har dette ført til at jeg ikke har valgt en slik tilnærming.

Ytre gyldighet eller generaliserbarhet dreier seg om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Dalen 2011; Tjora 2017). Kan erfaringene til akkurat disse tre biblioteksjefene fortelle oss noe om hvordan andre biblioteksjefer opplever mestring i spennet mellom egne verdier og ytre krav, og finnes det andre grupper det kan være naturlig å trekke inn denne studien. Resultatene behøver ikke å være universelle, men de skal kunne danne et utgangspunkt for å forstå et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015). Her mener jeg at denne studien kan sies å være et utgangspunkt. Selv om bare tre biblioteksjefer kommer til orde i studien, har jeg også gjort et fjerde intervju som dessverre ikke kunne brukes på grunn av problemer med opptaket da jeg skulle transkribere i runde nummer to. Gjennom intervjuet hadde jeg allikevel dannet meg et bilde av også denne biblioteksjefens erfaringer, som jeg opplever står i samsvar med mange av de felles erfaringene til de tre andre biblioteksjefene. Det finnes lite forskning på biblioteksjefer med dette fokusområdet fra før, og dette kan sies å svekke den ytre gyldigheten av studien. Samtidig finnes det forskning på andre yrkesgrupper som også beskrives å være verdibaserte i sin motivasjon (Uthus, 2014) noe som kan være med å gi ytre gyldighet til denne studien.

Som en avslutning av denne diskusjonen rundt studiens kvalitet vil jeg komme inn på det som kalles transparens. I følge Tjora (2017) er et av de viktigste kravene til presentasjonen av forskning knyttet til dette begrepet. I dette legger han hvordan undersøkelsen er gjort, hvilke valg som er tatt og til hvilket tidspunkt, hvordan er intervjupersonene rekruttert, hvilke problemer oppsto underveis, hvilke teorier er benyttet og mange andre spørsmål. Transparens dreier seg altså om hvor godt disse valgene er beskrevet i studien. Jeg mener selv at jeg gjennom å beskrive denne prosessen så inngående som mulig, har begrunnet de valgene jeg kontinuerlig har måttet ta gjennom arbeidet med denne oppgaven og på den måten har ivaretatt kravet om transparens.

## 5 Empiri

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom den delen av empirien som jeg gjennom analyseprosessen har funnet relevant for problemstillingen. Som tidligere forklart kom jeg gjennom denne prosessen frem til tre konsepter som jeg mener på best måte uttrykker meningsinnholdet i de tre intervjuene og kan besvare problemstillingen: “Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?”.

De tre konseptene er:

*Hva er biblioteket for 3 norske biblioteksjefer*

*Belastninger i arbeidet som biblioteksjef*

*Gledene i arbeidet*

I empiridelen og i drøftingsdelen av undersøkelsen har jeg valgt å gi intervjupersonene fiktive navn for å gi teksten et mer autentisk preg. De tre navnene jeg har gitt intervjupersonene er Lena, Elena og Peter.

I de nest avsnittene vil jeg bruke utsagn fra intervjupersonene som jeg mener er beskrivende for konseptene, med grunnlag i kodegruppene jeg har valgt å inkludere i konseptene og med tilhørende fortolkninger. Jeg vil kun i liten grad trekke inn teori i denne gjennomgangen og kommer derfor i liten grad til å bruke uttrykk som “verdi” eller “mestring” fra problemstillingen, men kommer tilbake til dette i drøftingskapitlet. I slutten av hvert avsnitt oppsummerer jeg kort hva jeg mener de viktigste funnene er og skisserer teorier det er mulig å tolke empirien inn i.

### 5.1 Hva er biblioteket for 3 norske biblioteksjefer

I dette avsnittet vil jeg presentere studiens funn med tanke på de verdiene som de tre biblioteksjefene formidler at de legger til grunn, både for valget av yrke og selve yrkesutøvelsen. Disse verdiene lar seg formidle ved å se nærmere på hva de beskriver at biblioteket er for dem personlig, men også for befolkningen generelt. Som beskrevet i et tidligere kapittel har de tre biblioteksjefene jeg har intervjuet til sammen mange års praksis, både som bibliotekar og biblioteksjef. Alle har arbeidet i andre bibliotek tidligere innen både skole- og fagbiblioteksektoren. En av biblioteksjefene har også arbeidet i andre land i Europa, mens en annen har erfaring fra privat sektor.

Årsakene til at de i utgangspunktet valgte å bli bibliotekar er litt ulike. To av dem fremhever gode opplevelser med skolebibliotek og gode møter med skolebibliotekar i videregående skole som utslagsgivende, mens for den tredje var videregående skole også viktig, men på en litt annen måte:

- (1) Da jeg så spørsmålet spekulerte jeg litt. Hvorfor valgte jeg egentlig bibliotekar som yrke. Jeg opplevde biblioteket som et godt sted å være [...] man var ikke avhengig av å skulle fungere i en større sosial gruppe, men altså kunne gå for seg selv og ordne eller lese det man ville og det var noen til å hjelpe en. [...] det som har vært viktig for meg det har jeg villet gi til andre. [...] som 17-åring hadde vi et stort, fint skolebibliotek som var åpent hele dagen med en fast ansatt bibliotekar og det var et trivelig sted når man trengte å komme seg vekk, det var et litt triveligere sted å sitte og studere og hvis man oppførte seg ordentlig fikk man lov til det. (Peter)
- (2) Det var en tilfeldighet som gjorde det [...] på den videregående skolen var det en veldig god skolebibliotekar og så tenkte jeg at det måtte jo være en fin jobb å ha. [...] jeg følte liksom jeg fikk god hjelp som betydde mye for meg, så tenkte jeg: "Dette må være en kjekk jobb å ha som kan hjelpe folk." (Lena)
- (3) Årsaken er nok ikke så veldig komplisert, det var nok fordi jeg var veldig glad i å lese og det tok av på videregående. Jeg ser på videregående også i dag som en, som en milepæl i forhold til hvordan interessene dine kan ta av på det ene eller andre området hvis du da har en bra skolegang. (Elena)

Det er med andre ord kun Elena som nevner lesingen spesifikt som en viktig årsak til å velge å bli bibliotekar, både Peter og Lena legger vekt på at det først og fremst er egne opplevelser med bibliotek og bibliotekarer som har gjort at de ønsket å bli bibliotekar. Begge fremhever at de har fått god hjelp av bibliotekaren og at dette er noe de ønsker å gi videre til andre. En måte å tolke dette på er at de gjennom bibliotekaren har fått hjelp til å finne litteratur de likte å lese, og det kan gjelde lesing både i forbindelse med skolearbeid og fritid, at det indirekte kan bety at lesingen har vært en sentral del i det de legger i at de valgte yrket for å "hjelpe andre". Peter legger også vekt på at biblioteket som en plass der man kan gå alene og ikke behøver å fungere i en sosial gruppe som noe som har hatt betydning for han. Dette aspektet ved biblioteket kommer også tilbake senere i denne gjennomgangen, og blir vektlagt som en viktig i den rollen biblioteket spiller som en sosial arena.

Selv om Elena ikke nevner spesifikt det å hjelpe andre som viktig for henne da hun valgte yrke, kommer hun ganske raskt inn på hva som har vært sentralt for henne, helt fra hennes første jobb i et lite folkebibliotek på slutten av 1970-tallet, når hun svarer på spørsmålet om sine styrker som bibliotekar.

- (4) [...] jeg var så bevisst det som var så viktig den gangen, og det var jo folkeopplysningstanken. Og gratisprinsippet og vektleggingen på at vi er så heldige at vi har en norsk biblioteklov. [...] det ble altså lesingen satt i en mye større sammenheng. Og da har jeg så mange ganger sitert Doris Lessing som for lenge siden sa: “Å lære de unge å lese er en demokratisk handling.”. Så veldig fort så ble det sånn med demokrativissheta! Som, som opptok meg fra min første jobb. (Elena)

Her går Elena, slik jeg ser det, et steg videre. Implisitt ligger et ønske om at det som er viktig for henne ønsker hun at også andre skal få ta del i. Hun legger vekt på bibliotekloven og gratisprinsippet, og plasserer folkebiblioteket inn i folkeopplysningstanken og som en demokratisk institusjon i det norske samfunnet.

Tilsvarende kan vi se hos de to andre, men uttalt på en litt mer indirekte måte og på ulike tidspunkt under intervjuet. Når jeg spør Peter hva biblioteket er for han og om han opplever at det han mener er i samsvar med hvordan andre oppfatter biblioteket sier han:

- (5) Det er folkebibliotek, med strek under folk! [...] det er noe som stilles til rådighet for oss, og derfor fungerer vi kun hvis det kommer folk og hvis folk oppfører seg som folk. [...] vi skal være folkeoppdragende eller opplevelser eller, vi skal jo være alt det! [...] Og de som bryr seg tror jeg oppfatter dette! [...] At vi er omstillingsvillige, og det er nok det jeg aller helst vil at folk skal forstå, at bibliotekideen lever, men uttrykket endres. (Peter)

I dette utsagnet oppfatter jeg at mye av den iboende verdien Peter mener folkebiblioteket har i dagens samfunn, blir uttalt. Han er opptatt av at biblioteket skal være for alle, at det stilles til rådighet for folk, altså at det er noe som tilbys vederlagsfritt. Jeg tolker utsagnet dit at også han plasserer folkebiblioteket inn i folkeopplysningstanken og inn i den nye formålsparagrafen med sin bemerkning om at folkebiblioteket skal være både opplevelser og folkeoppdragende. Med andre ord oppfatter jeg Peter slik, at den grunnleggende tanken om hva et folkebibliotek er lever videre, men satt inn i en ny kontekst med nye virkemidler for en ny tid. For han er det dette som er det viktige, så lenge de grunnleggende ideene i bibliotektanken lever videre er han villig til å tilpasse seg nye tider og endre seg og tilpasse seg de nye rammene og kravene som stilles. Han har også et ønske om at “folk” skal forstå dette. Med dette tror jeg Peter mener både det som er brukerne av biblioteket, men i en overført betydning også kommuneledelse og politikere.

Lena sier det på en litt annen måte, men også her ligger det, slik jeg tolker det, implisitt at det betyr mye for henne at biblioteket er et tilbud som skal favne alle. At i lokalsamfunnet fyller biblioteket, i hennes øyne, en viktig rolle både som kunnskapsformidler og leverandør av opplevelser på mange plan som igjen bidrar til at folk kan leve gode liv.

- (6) At vi er en plass for både opplæring både med skole, men for folk ellers også. Og en plass for underholdning, om det er arrangement eller om det er en bok du tar med hjem for å lese. At du får liksom en livskvalitet [...] all god kultur eller alle gode opplevelser er da på en måte å bidra som folkehelse. [...] Og at det vi tenker at et bibliotek skal være er det som de som kommer hit også tenker at et bibliotek skal være da. Og at både ledelsen i kommune og politikerne og ja, at vi er enige om definisjonen, ja. (Lena)

Det kan virke som det er viktig også for Lena at hun opplever at ledelsen i kommunen og politikerne er enige med henne i definisjonen av hva biblioteket er. Dette vil jeg komme tilbake til i gjennomgangen av neste konsept, “Belastninger i arbeidet som biblioteksjef”, der Lena forteller om det sterke engasjementet hun har for arbeidet sitt, “nesten for sterkt” som hun selv sier.

Når Elena blir spurt om hva biblioteket er for henne legger hun igjen vekt på demokratitanken.

Det er først og fremst et uttrykk for likhetssamfunnet som er til for alle altså. Med lik tilgang til opplevelse og kunnskap. Ja, demokratitanken. (Elena)

Hun forteller om en artikkel i tidsskriftet Bok og bibliotek for noen år siden om kamelbibliotek i Garissaområdet i Kenya, med et bilde av noen barn som satt på kamelryggen ute i ørkenen og leste, og noen barn som lå under kamelen og bladde i noen bøker som lå i ei lærretsveske. Over bildet sto det “Dette er et bibliotek”:

- (7) [...] så tenkte jeg at “ja, slik er det. Et bibliotek i en liten sammenheng eller bibliotek i en stor sammenheng, men det starter egentlig med det samme. Det å få tilgang til, til leseopplæring og tilgang til det skriftlige.”. Og noen ganger da er det på kamelryggen i ørkenen og noen ganger så er det på et vakkert bibliotek i Amsterdam. Eller det nye Deichmanske i Oslo eller. Det handler egentlig om det samme. Jeg kommer hele tiden tilbake til denne overbygningstanken da, der står jeg, det går jeg for! (Elena)

Elena gir flere ganger i løpet av intervjuet uttrykk for hvor viktig hun synes det hun kaller overbygningstanken er. Slik jeg forstår Elena dreier dette seg både om den måten bibliotekvesenet er organisert på gjennom forvaltningsnivåer, lovverk og folkeopplysningstanken med ideen om at folk skal ha gratis tilgang til kunnskap og kultur. Det viktigste er ikke hvor biblioteket ligger eller i hvilken form det fremstår, det viktige er demokrati- og folkeopplysningstanken. På spørsmål om hun opplever at dette står i samsvar med hvordan andre oppfatter biblioteket, svarer Elena:

- (8) Ja, det gjør jeg ja. Ja. Det gjør jeg virkelig. Jeg har krysset av på politikere pluss, kolleger pluss, ledere pluss, brukere pluss. Brukerne skryter veldig ja, og ikke minst våre nye innbyggere, innvanderne som kommer og får tilgang på sine lands litteratur og får høre at vi til og med sender det tilbake gratis. De er veldig forundret over dette tilbudet der. Så ja! (Elena)

Alle de tre biblioteksjefene legger med andre ord vekt på den plassen folkebiblioteket har i samfunnet som en plass for alle som ønsker å benytte seg av tilbudet, som er gratis og med basis i kunnskapsformidling, litteratur, folkeopplysning og opplevelser i et utvidet perspektiv.

Da Peter fortalte om hvorfor han valgte å bli bibliotekar, nevnte han at noe av det som hadde vært viktig for han var at biblioteket hadde vært et sted der han ikke var avhengig av å skulle fungere i en sosial gruppe, men kunne gå for seg selv og lese det en ville og at det var noen der til å hjelpe om det skulle være nødvendig. Han fremhever også at dette er noe av det han ønsker å gjenskape i sin nåværende jobb.

- (9) [...] det er litt det der jeg søker å gjenskape her, at man skal føle seg godt til pass, sett og hørt, men ikke maset på. Det er ikke noen som skal selge noe, til gjengjeld kan man være her blant hyllene og gå rundt et, vel egentlig et lavterskeltilbud.

Med dette tror jeg Peter mener å si at folkebiblioteket er åpent for alle, at det favner et mangfold og er en plass der du kan forvente å bli møtt med aksept og respekt. En plass der du kan komme uten noen spesiell grunn, der du kan få lov å være uten at noen spør deg hva du gjør der.

Dette er i tråd med hva Elena skildrer når hun forklarer om gleder i arbeidsdagen sin. At hun ofte, når hun har vakt i biblioteket, opplever at det skjer det noe rundt henne på alle kanter. Noen ganger kan en bli lurt sier hun, men når hun begynner å gå rundt så sitter det folk og jobber med sine ting over alt, og at dette er ikke noe nytt og revolusjonerende, men noe som biblioteket alltid har vært.

- (10) Og, men det er en veldig god følelse. Da er jeg veldig fornøyd og tenker at vi fyller en rolle i samfunnet. [...] Han Trond Viggo Torgersen, han hadde for mange år siden, så skrev han ei bok som heter for "Flode alene". Flode følte seg så veldig ensom, men så fant han ut en dag han satt der alene, i sandkassen tror jeg at det var, "nei, jeg er jo ikke alene, jeg er alene sammen med de andre", og det er liksom styrken til biblioteket.  
(Elena)

Her tror jeg Elena mener at ved å være i biblioteket og holde på med sine egne ting, så er man kanskje alene om akkurat det, men man er alene sammen med de andre som også er der med sine ting, i bibliotekets verden. At det ligger en fellesskapsfølelse i dette og derigjennom en opplevelse av at man ikke er alene.

Noe av det samme formidler Lena når hun forklarer at hun rett og slett ønsker at biblioteket skal være et bra sted å være, at folk skal føle seg hjemme der.

- (11) [...] at det blir det tredje hjemmet på en måte, i tillegg til at man har sitt eget hjem og at man har jobb, skole og at en liksom kan komme til biblioteket og føle at det er et godt sted å være. Det er biblioteket for meg! (Lena)

Dette samsvarer med en ny type bibliotekarkitektur, i Norge først og fremst realisert på Tøyen bibliotek og Biblo Tøyen av den nederlandske arkitekten Aat Vos, som på sin hjemmeside beskriver offentlige steder som folkebibliotek som “third places” (Vos, udatert).

Alle de tre intervjupersonene argumenterer altså for biblioteket som en plass der du kan komme og være alene, men sammen med andre. En sosial arena der du kan komme som den du er og få lov til å være så lenge du vil uten at noen stiller spørsmålsteget ved hva du har der å gjøre. Fra egen erfaring er dette noe som jeg kjenner godt igjen. På biblioteket der jeg arbeider har vi folk som kommer når vi åpner og faktisk tilbringer nærmest en hel arbeidsdag. De siste årene har det blitt mer og mer vanlig med det som kalles meråpent bibliotek, det vil si at du selv kan låse deg inn på biblioteket etter ordinær åpningstid. Undersøkelser fra mange bibliotek viser at dette er et tilbud som er tatt godt i mot av brukerne. Julaften, 1. og 2. juledag 2016 var 1785 mennesker innom en av de meråpne filialene til Deichmanske bibliotek i Oslo, et tydelig signal på at samfunnet har behov for den typen arena som biblioteket tilbyr (Fagetat for kultur i Oslo kommune, 2016).

Et annet aspekt ved folkebiblioteket som både Lena og Elena trekker frem som spesielt viktig er “gratisprinsippet”. Noe av det første Elena forteller om i intervjuet er hvor viktig hun synes gratisprinsippet er utsagn (4). Lena uttrykker stolthet over alt hun opplever at biblioteket gir til folk, og fremhever hvor viktig det er at det er gratis.

(12) For meg er det viktig at det er gratis, fordi at da er det tilgjengelig for alle uansett økonomi og sånt. [...] det er en kjempeviktig del av det samfunnsoppdraget vi har at det fortsatt er et gratistilbud, at det er nedfelt i bibliotekloven også etter at den ble endret. Det er noe av det viktigste med bibliotek, at det er gratis. (Lena)

Selv om Peter ikke direkte gir uttrykk for hvordan han stiller seg til gratisprinsippet, opplever jeg gjennom det han formidler at dette er en verdi som er viktig også for han. Både i utsagn (5) der han uttaler at biblioteket “stiller til rådighet” og i utsagn (10) der han sier “det er ikke noen som skal selge noe”, opplever jeg å finne støtte for denne tolkningen.

På spørsmål om forventninger til seg selv i arbeidet nevner Elena at presset mot å ta betalt, også innad i miljøet øker, og da spesielt i forbindelse med arrangement.

(13) [...] at jeg skal klare å stå imot alle oppfordringene som faktisk kommer fra egen leir også om å ta penger, altså at jeg skal klare å holde fast på gratisprinsippet. Da får jeg jo spørsmål både fra bibliotekmiljøet fra samarbeidspartnere, det er vel helt greit å ta penger for det der... Jeg tror at det er en ting som har gjort at vi har lyktes sånn med publikumstall, at folk opplever at de går på *biblioteket* når de oppsøker arrangementene våre. (Elena)



Elena reiser her en diskusjon rundt folkebiblioteket som profesjonell aktør og arrangør, som jeg opplever ikke har vært tilstrekkelig oppe til debatt i bibliotekmiljøet. Det finnes flere bibliotek i Norge som velger å ta seg betalt for arrangement, Elena opplever, slik jeg forstår det, at dette ikke er i tråd med gratisprinsippet slik hun tolker det. Også Lena gir uttrykk for det samme når hun forteller at arrangement i hennes bibliotek, som biblioteket står ansvarlig for alltid er gratis.

(14) [...] det som biblioteket arrangerer selv, der har vi aldri betaling. Så da søker vi midler og får til ting sånn at det skal være åpent for alle. (Lena)

Som en oppsummering av dette avsnittet oppfatter jeg de tre biblioteksjefene som nokså samstemte. I det empiriske materialet finnes det beskrivelser av det som Wigfield & Eccles (1992) i sin teori betegner som personlig verdi, der de relaterer verdien biblioteket har til den de selv oppfatter å være, for eksempel glad i å lese, som et fristed fra sosiale spilleregler. I empirien mener jeg også at biblioteksjefene gir uttrykk for at de er et menneske som vil yte det som biblioteket «ER» til andre, at de identifiserer seg som å gjøre en forskjell, bety noe for andre. Også dette er personlig verdi. Men de formidler også at yrket har en indre verdi for dem som dreier seg om deres interesser og gleder ved å kunne bidra til folkeopplysning, kulturelle opplevelser og som en bidragsyter i lokalsamfunnet.

## **5.2 Belastninger i arbeidet som biblioteksjef**

I dette avsnittet vil jeg gå gjennom den delen av empirien som dreier seg om belastningene biblioteksjefene opplever i arbeidet sitt. I lys av analysen av empirien står det klart for meg at alle biblioteksjefene har et sterkt engasjement knyttet til yrket sitt, og at dette engasjementet har sitt utgangspunkt i hvorfor de valgte å bli bibliotekar. Engasjement er noe man i utgangspunktet tenker på som positivt og viktig for trivsel i arbeidet, kanskje kan man si at det også er nært knyttet til verdier. Gjennom analysen av empirien har det vist seg at dette engasjementet også kan føre til belastninger i arbeidet og det er dette jeg ønsker å vise i dette avsnittet ved gjennomgangen av konseptet “Belastninger i arbeidet som biblioteksjef”.

To av biblioteksjefene, Lena og Peter, arbeider i bibliotek der de selv er de eneste med bibliotekfaglig utdanning, og det er også der det etter min mening kommer tydeligst frem en opplevelse hos biblioteksjefene av at det øvrige personalet ikke føler det samme engasjementet for å være med å fylle samfunnsoppdraget.

Lena forteller at da hun startet i ny jobb i 2011 var det et ganske strevsomt år som ny biblioteksjef, med alt det innebærer av nye utfordringer og læring. Dette gikk seg imidlertid

nokså raskt til da rutinene kom på plass og hun ble kjent med de ansatte og arbeidsplassen. Med lovendringen som trådte i kraft i 2014 ble det store endringer i arbeidssituasjonen.

- (15) [...] så kom jo lovendringen i 2014. Og da føler man jo at man er forpliktet til å følge opp mye at det nye. Og ha gode svar på ja, hva gjør vi som er aktiv formidling. [...] og det krever ganske mye mer, og det med samtale og debatt som vi da vet godt kan være en utfordring gjennom et samarbeidsprosjekt vi har og holder på å avslutte, så er det ja, det er ikke sånn at man trenger å kjede seg selv om mange kanskje tror det er rolig når det ikke er besøkende. (Lena)

Med nye forventninger og krav øker arbeidsmengden og behovet for å planlegge driften blir enda viktigere. Slik jeg forstår Lena er hun svært opptatt av at hennes bibliotek skal følge de nye linjene som trekkes opp. Hun spør seg selv, hva gjør vi som er aktiv formidling og er opptatt av at biblioteket skal følge opp “det nye”, i tillegg reflekterer hun over utfordringene det gir med tanke på hva et bibliotek kan være.

- (16) [...] jeg kjenner ofte på akkurat det der med at utviklingen ofte er basert på det jeg har kommet med som forslag. [...] Så jeg savner, jeg savner rett og slett litt mere engasjement. Fordi, jeg er jo kjempeopptatt av bibliotek! Jeg tenker at alle som jobber i bibliotek må jo bare bli det. Være superengasjert for hva vi holder på med, fordi det er så viktig. (Lena)

Belastningene knyttet til Lenas engasjement dreier seg både om å følge opp endringene som kom med lovrevisjonen i 2014, men Lenas opplevelse av “å være alene om det”, utgjør slik jeg forstår det en større belastning for henne. Selv om Lena har flere kolleger på biblioteket der hun arbeider, opplever hun allikevel at hun er nokså alene om å skulle komme med de nye ideene og være en pådriver med hensyn til nye tilbud. Hun etterlyser engasjement hos sine medarbeidere for det de holder på med. Lena er som hun selv sier “kjempeopptatt av bibliotek”. Hun forteller at hun av og til tenker at engasjementet er for stort.

- (17) [...] Kanskje litt for stort da? Jeg vet ikke, at det tar litt overhånd på de andre, at de føler at de ikke henger helt med på mine ambisjoner kanskje?

Lena opplever altså at hennes eget engasjement er mye større enn det de andre ansatte på biblioteket har. Hun kjenner på følelsen av at hun skulle ønsket at de andre også opplevde det slik som hun gjør. Dette ville, slik jeg tolker Lena, gjort arbeidet hennes enklere ved at de tok en større del i ansvaret med utviklingen av biblioteket. Aller mest betydningsfullt for Lena tror jeg det ville vært å kjenne at de ansatte delte hennes engasjement for bibliotek og for de viktige verdiene det står for, slik som Lena opplever det.

Elena er veldig tydelig på hva hun opplever som viktig med biblioteket, og ser selv på det som en styrke at hun er god til å få andre til å tro på det hun selv har tro på og dette kan være

med å skape en felles forståelse for hva oppdraget er. Allikevel føler hun behov for en nyansering når hun svarer på hva hun synes hun lykkes med.

- (18) Du har jo ikke spurt meg hva jeg ikke er god til, men hvis du skulle spurt personalet så kunne det jo hende at de ville sagt at det går litt fort i svingene av og til. Og det er jo ofte sånn som gjelder med personer som har en gjennomslagsevne, at det er ikke alltid at de tenker på å til å før en setter i gang [...]. [...] det kan jo hende den energien en selv har den kan en ofte forvente, tror en alle har, men det varierer jo mellom oss. Og ta hensyn til det, det kan jo ofte være vanskelig når jeg selv er en slik driver da, for det må jeg nok si at jeg er. (Elena)

Elenas opplevelse av belastning samsvarer på mange måter med Lenas. Også Elena har et stort engasjement for arbeidet sitt og belastningen ved å ha et engasjement som er sterkere enn kollegenes kan føre til at en føler seg alene om det. Dette kan også være en utfordring i ledelsesprosessen. Elena legger likevel vekt på at hun tror at de ansatte føler at hun bryr seg.

- (19) [...] At jeg ønsker at de skal få utvikle seg i jobben. Men jeg er ikke venninne med noen av dem. Og noen ganger synes de kanskje at det går for fort i svingene. Og det er det ingen av dem som har sagt til meg, men det har jeg litt i bakhodet. (Elena)

Med revisjonen av bibliotekloven i 2014 (Folkebibliotekloven, 1985) skjedde det som sagt store endringer i formålsparagrafen som utvidet samfunnsoppdraget til folkebibliotekene i Norge. Alle de tre biblioteksjefene reflekterer over at muligheten for hva bibliotekene kan drive med er større enn noen gang, men at mulighetene hele tiden må ses opp mot tilgjengelige ressurser, både personlige, organisatoriske og økonomiske.

- (20) Det er jo nesten endeløse muligheter for utvikling synes jeg etter at vi fikk den nye bibliotekloven i 2014. [...] det er nesten uante mulighet for det føler jeg, for hva man kan definere et bibliotek til å være. Så, nesten problemet er at det er for mange utviklingsmuligheter. At en må bruke en del tid på å legge en del føringer og være bevisst hva man velger, for da velger man bort. For det er ikke tid og penger og folk til å velge alt. (Lena)
- (21) [...] trange økonomiske rammer tærer jo på sikt da i og med at forventningene liksom ikke, de er så mye større, de går ikke i takt disse to faktorene her da [...]. (Elena)
- (22) [...] Jeg skal komme med en frase, det er egentlig ikke noen begrensning i forhold til hva du kan gjøre. Det er bare å komme på de gode ideene. (Elena)
- (23) [...] Ut fra ressurser og verden rundt oss må jeg velge. Holde ideene opp mot målsetningen vi har. (Peter)

Viktige stikkord for de belastningene som jeg oppfatter kan være en konsekvens av disse utsagnene mener jeg kommer til syne når Lena sier: "Så, nesten problemet er at det er for mange utviklingsmuligheter." Det er utfordrende å velge bort noe når egne verdier og eget engasjement er så sterkt knyttet opp mot arbeidet og man ønsker å gjøre en forskjell. Alle de

tre biblioteksjefen opplever at innenfor rammene av den nye formålsparagrafen ligger det store utviklingsmuligheter, men også en forventning om hva bibliotekene skal drive med. Disse forventningene ligger ikke bare implisitt i lovverket, men er også uttalte forventninger gjennom Nasjonal bibliotekstrategi, det er forventninger som synliggjøres gjennom sammenligning med det andre bibliotek får til og det kan være forventninger knyttet til hva politikere lokalt, leder og brukere mener at biblioteket skal drive med. Når ressurser og forventninger ikke henger sammen, eller som Elena sier “de går ikke i takt disse to faktorene her da”, synliggjør det et paradoks der forventningen biblioteksjefene opplever rettes mot dem ikke henger i hop med ressursene de har til rådighet. For Elenas del opplever det som hun får brukt seg nesten for mye, hun splittes mellom alle arbeidsoppgavene hun har og opplever som viktige og synes at det er vanskelig å finne den helt riktige balansen.

Peter opplever, slik jeg forstår det, at det er vanskelig å forplante nedover i organisasjonen hva bibliotekets oppgaver er. Dette ligner på noe av det Lena forteller om i utsagn (17), men hos Peter er implikasjonene litt annerledes og knyttes slik jeg oppfatter det til hans faglighet som bibliotekar.

(24) Derimot å forplante nedover i organisasjonen. [...] Det er fryktelig vanskelig å finne seg i at bibliotekets målsetting er såpass diffus. At vi skal gjennom allsidig aktualitet og kvalitet støtte og altså, hm, men hva er det akkurat at vi skal. Det er et ganske vidt samfunnsoppdrag og det endrer seg jo hele tiden også. (Peter)

Peter synes, slik jeg oppfatter dette utsagnet, at det er utfordrende å skape en felles forståelse hos personalet for hva samfunnsoppdraget til folkebibliotekene egentlig dreier seg om. Det står jo ingenting spesifikt om hva man skal gjøre i lovverket, og som vist tidligere beskrives mulighetene for hva man kan definere et bibliotek til å være som uante (utsagn 19).

Peter opplever også at forholdet til kolleger er litt blandet, og at han som eneste bibliotekar kjenner et ansvar for at det faglige aspektet ved driften av biblioteket ivaretas. Noen av de samme utfordringene mener jeg at Lena beskriver når hun forteller om at hun har et bra forhold til kollegene sine, men at det er noen ting de aldri blir helt enig om og at dette går mye på det hun kaller sitt faglige ståsted.

(25) [...] Jeg er den eneste med bibliotekarutdanning her og det er noe ved min faglighet som jeg ikke vil at skal pilles i. (Peter)

(26) [...]men det er noen sånne ting som man aldri blir enig om og som jeg heller ikke føler jeg får respekt for som leder at jeg kan bestemme på vårt bibliotek, “så gjør vi det sånn fordi det er jeg som er sjef og det er jeg som bestemmer det.” At det ikke blir respektert i min, i forhold til mitt faglige ståsted. (Lena)

Her er det mulig å tolke det dit at det ligger en slags konflikt under overflaten. Mange av de ansatte har kanskje arbeidet mange år i bibliotek og mener at de etter hvert har stor innsikt i bibliotekfaget. Det faglige er det sentrale stikkordet her for både Lena og Peter, interessen for arbeidet har en faglig forankring og underbygger hvor viktig arbeidet som biblioteksjef er for dem. Hvis de opplever at kollegene ikke respekterer denne fagligheten og de faglige avgjørelsene kan det medføre store omkostninger for dem i rollen som biblioteksjef. Elenas arbeidsplass er større enn de to andres og på hennes bibliotek er det flere bibliotekarer med profesjonsutdanning. Dette gjør det bibliotekfaglige miljøet større og kan være med å gjøre det lettere å skape en felles kultur på arbeidsplassen. Hun legger i intervjuet vekt på hvor viktig det er for henne å ha innsikt i alle de arbeidsoppgavene som utføres ved biblioteket, og at hun opplever at dette gir henne kredibilitet som leder hos det øvrige personalet.

Avslutningsvis i dette avsnittet vil jeg oppsummere ved å ta for meg svarene som Lena og Elena ga på spørsmålet om de opplever at de får brukt seg i arbeidet som biblioteksjef.

- (27) [...] Det er fordi, med en sånn bibliotekstørrelse som dette, og med vakanser til en hver tid så betyr det at. Jeg har mange mellomlederoppgaver også. Så en blanding av, av å ha delegert ansvar for budsjett og regnskap, mange vakter i biblioteket, lesestunder, lørdagsarbeid, litteraturformidling, jeg er den som først og fremst har ansvar for kveldsarrangementene [...] så på spørsmål om jeg får brukt meg. Ja, det gjør jeg veldig da, for jeg sitter jo også og skal prøve å knytte kontakter og få inn penger til disse arrangementene og få inn gode samarbeidspartnere. Så ja, noen ganger tenker jeg at jeg får brukt meg ganske mye, kanskje litt for mye. [...] men jeg er litt splittet til dette. Det er balansen som er så vanskelig å finne. (Elena)
- (28) [...] Man må bruke hele kroppen og hele hodet. [...] at jeg noen ganger føler meg litt oppbrukt av jobb. Ja, at man blir sliten av å være biblioteksjef i dagens samfunn. [...] Men det er jo kjekt likevel, det er ikke sånn at jeg ville byttet jobb med noe annet, men jeg kjenner at noen ganger så går det nesten litt sånn på helsa løs. Men så får man jo også energi av det. At man ser at man får gjort noe som virkelig betyr noe. Som at man har strekt seg så langt man kan på en måte. [...] Det har enda gått bra i hvert fall. Det er en sånn litt skummel måte å jobbe på, for man kjenner jo av og til på at det at man er nære på å måtte gi opp. Men så får man et nytt spørsmål om noen har lyst å samarbeide om noe og så blir man litt sånn gira da. Og så får man energien tilbake. Men det er krevende, jeg synes det. (Lena)

For Lenas del er det en paradoksal kombinasjon av trivsel og belastninger i arbeidet. Hun opplever at det av og til faktisk går på helsa løs samtidig som hun får energi av det. Selv om hun synes at det er krevende å arbeide på denne måten opplever hun at hun strekker seg så langt som hun kan og at det til nå har gått bra. Av og til tenker hun at hun må gi opp, men så skjer det noe som gjør at energien kommer tilbake. Her er det mulig å tolke dette slik arbeidet for Lena er så sterkt verdibasert, at dette gjør at hun stadig finner grunner for å fortsette det

gode arbeidet til beste for brukerne og lokalsamfunnet. Det samme kan en se hos Elena, selv om hun opplever at belastningen er stor opplever hun også at det gir energi å arbeide med de ulike arbeidsoppgavene. Altså en kombinasjon av trivsel og belastning. Hun utdyper også hvor godt hun trives med bibliotekaroppgavene, men understreker en slitasje.

(29) [...] Jeg har fortsatt masse energi og er kreativ, men blir mere utålmodig med motstand. Tar mere kritikk til meg hvis det skulle være kritikk, jeg er mere avhengig av å jobbe i harmoni enn jeg var tidligere. I medgang.

Som en oppsummering av dette andre avsnittet mener jeg at det i empirien er belegg for å si at alle biblioteksjefene opplever belastninger i arbeidet sitt, men hvilke belastninger den enkelte biblioteksjef opplever varierer. Belastningene dreier seg blant annet om hva det medfører å måtte velge mellom ulike tiltak på grunn av ressursituasjon når engasjementet for å få til mye på brukernes vegne er veldig stort. To av biblioteksjefene arbeider på bibliotek der de er eneste ansatte med faglig bakgrunn som bibliotekar. Begge sier at det kan være vanskelig å få gjennomslag for bestemmelser som er faglig funderte. En annen belastning er knyttet til dilemmaet som oppstår når deres eget engasjement på bibliotekets vegne er mye større enn hos de andre ansatte. To av biblioteksjefene gir uttrykk for at de får brukt seg selv for mye i jobben, paradoksalt nok opplever de allikevel trivsel i arbeidshverdagen sin noe som kan tyde på av arbeidet for dem er sterkt verdibasert. Belastningene jeg har identifisert i dette avsnittet kan la seg tolke i lys av Wigfield & Eccles (1992) sin teori om forventninger og verdier, Rosenbergs (1977) teori om å være i et dissonant miljø og Festingers (1962) teori om kognitiv dissonans.

### 5.3 Gledene i arbeidet

I dette tredje avsnittet vil jeg gjøre rede for hvordan de tre biblioteksjefene jeg har intervjuet, hver på sin måte og på tross av utfordringene de møter i arbeidet sitt, opplever jobben de gjør som viktig og verdifull. Gjennom empirien mener jeg at det kommer klart frem at selv om arbeidsdagen oppleves som utfordrende på mange måter, er det også mange gleder og opplevelser av å lykkes å finne hos de tre biblioteksjefene jeg har snakket med.

I gjennomgangen av konseptet "Belastninger i arbeidet som biblioteksjef" forsøkte jeg å vise hvordan belastningen hos biblioteksjefene har økt med det utvidede samfunnsoppdraget, slik jeg tror at biblioteksjefene jeg har intervjuet opplever det. Allikevel kan det virke som at økte utfordringer også har ført til nye muligheter for utvikling og igjen til andre og nye gleder i arbeidsdagen for de biblioteksjefene jeg har intervjuet.

Ganske tidlig under intervjuet med Elena, da hun blir spurt om gleder i arbeidsdagen sin svarer hun.

- (30) Ja, én glede det kan være å få hull på en prosess som jeg ikke er kommet i gang med, utsatt, utsatt viktige telefoner, utsatt søknadsfrister om tilskudd for eksempel. Tørre å ta den viktige telefonen til en person som jeg gjerne vil skal komme til biblioteket for å gjøre noe her. Når du kommer hjem en dag og kjenner at i dag har jeg gjort det og fått napp, det er en deilig følelse. (Elena)

For Elena ligger det altså en glede i å få til ting hun kanskje har gruet seg til. Med den nye formålsparagrafen har det vært en formidabel økning i arrangement på norske folkebibliotek noe jeg har gjort rede for i et tidligere kapittel. Dette har gitt biblioteksjefene helt nye oppgaver, av den typen Elena forteller om i utsagnet over. Elena kaller seg selv en driver, hun liker å få til ting og jeg mener det er mulig å tolke henne som at hun liker å stå i front. Hun betoner da også selv at en av de tingene hun lykkes med er å gjøre biblioteket synlig. I tillegg trekker Elena frem som en av de tingene hun synes hun lykkes med er at hun evner å skape inspirasjon, og utdyper dette slik.

- (31) [...] de to tre viktigste tingene jeg lykkes med er nok å skape inspirasjon, som jeg nevnte tidligere å få til prosesser og å synliggjøre biblioteket. [...] Ja. Tror faktisk. Inspirere andre, få andre til å ha troa på det jeg selv har troa på og så gjennomføre det [...]. (Elena)

Gjennom det Elena formidler i dette utsagnet oppfatter jeg henne til å være en person med handlekraft og pågangsmot. Selv om hun av og til gruer seg til å ta fatt på oppgaver opplever hun glede ved å gjennomføre dem, hun opplever selv at hun lykkes med å få til ting. Hun fremhever spesielt at hun lykkes med å få andre til å tro på det hun selv tror på, at hun lykkes med å gjennomføre det hun bestemmer seg for og at hun gjennom dette også lykkes med å synliggjøre biblioteket og da implisitt, slik jeg oppfatter det, de verdiene hun mener biblioteket står for.

For Lena er en av de gledene hun betoner mest at hun liker når de på biblioteket får til ting i fellesskap, med bakgrunn i et mål de har satt seg.

- (32) Jeg liker veldig godt når vi får til ting i fellesskap, når vi liksom får, når vi bestemmer oss for et mål vi skal nå i løpet av et år.[...] At en får alle til å dra, å få til noe sammen. Å få til noe sammen, det er noe jeg kjenner at gir god motivasjon til å jobbe videre, at en ikke står helt alene da, at en har med seg folka rundt rett og slett. (Lena)

Lena forteller altså om gleden hun opplever ved at hun og hennes kolleger får til ting ved å arbeide sammen for et mål og at dette er en av de tingene som gir energi til å arbeide videre. Dette kan ses i lys av det sterke engasjementet Lena har, som jeg mener kommer til syne gjennom empirien. I en slik kontekst er det mulig å tolke at gleden blir enda større når hun

opplever at engasjementet deles av de andre ansatte. I tillegg er det viktig for Lena med feed-back, hun setter pris på de gode tilbakemeldingene som kommer fra brukerne.

- (33) Og sånn generelt folk som kommer innom og viser det, sier det og at de er glad for biblioteket og glad for den jobben. Og setter pris på at vi er der og finner bøker og fjernlånsbøker de trenger. Det er jo inspirerende liksom, ja en fin plass å jobbe rett og slett. (Lena)

Slik jeg oppfatter henne er dette med på å skape en god ramme rundt arbeidsplassen og er en viktig grunn til at hun trives. Det å gjøre en forskjell for andre og at arbeidet føles som betydningsfullt er viktig for Lena, og når hun opplever å lykkes er det med på å gi henne jobbtrivsel.

Når Peter forteller om hva som inspirerer han er gleden over tilbakemeldinger fra brukere noe også han trekker fram, ikke bare det som er ensidig positivt, men slik jeg tolker det også tilbakemeldinger som kan hjelpe han å bli bedre og lære nye ting, eller hvis folk er fornøyd med for eksempel et arrangement.

- (34) [...] det er feed-back fra folk. At det og det var veldig bra eller at det kunne brukes til noe, eller det at noen faktisk sier at “hvorfør anbefalte du den til meg?”, det er også bra. Eller hvis vi har hatt et arrangement som noen sier at de synes var bra, så er det også veldig fint. (Peter)

Peter trekker også frem gleden ved å hjelpe folk, jeg tolker dette som noe av det Peter setter høyest i arbeidet sitt og hvor inspirerende det da er for han når de på biblioteket lykkes med dette.

- (35) At det er at vi vil jo så gjerne hjelpe folk, og når det så lykkes å hjelpe folk så er det... Vi har jo masser av suksesshistorier med folk som kommer, spesielt knyttet til de som er nye i Norge. Og etter tre måneder så snakker de norsk! (Peter)

Han nevner spesielt gruppen “ny i Norge” som en gruppe han opplever at biblioteket hans virkelig lykkes med å hjelpe. Med dette mener han den store gruppen innvandrere, som omfatter blant annet flyktninger, asylsøkere, arbeidsinnvandrere og familieinnvandrere, som søker seg til de norske folkebibliotekene i enda større grad enn normalbefolkningen. Gjennom intervjuet kommer det frem at Peter har et stort engasjement for denne gruppen og at det er betyr mye for han at biblioteket fungerer som en integreringsarena.

Flere ganger i løpet av samtalen med Lena trekker hun frem hvor verdifullt samarbeidet med folk og organisasjoner utenfor biblioteket er for henne og biblioteket, og at dette er en stor inspirasjonskilde. Det samme gjelder Peter som trekker frem dette med samarbeid som en av sine styrker i arbeidet som bibliotekar, og hvor viktig han synes det er for biblioteket å ha forbundsfeller, selv om det kan være utfordrende.



- (36) Vi samarbeider med mange og det er noe av det som liksom driver oss også. [...] vi merker at folk vil ha samarbeid og at de ser nytten av biblioteket og de bruker det. I forskjellige sammenhenger. Og møter opp når vi har arrangement. Og ja, da er arbeidsdagen bra og ja, selv om det er travelt så yter man alt man har. (Lena)
- (37) Jeg er god til å se muligheter og jeg tør å samarbeide fordi jeg har gjennom arbeidslivet vært på steder der du har vært nødt til å samarbeide. [...] det er viktig å ha forbundsfeller og det skaper du ved å samarbeide. [...] Jeg har lært at det er slitsomt, men det er som oftest verdt innsatsen. (Peter)

For Lena ligger verdien i samarbeidet slik jeg forstår det i at ved å samarbeide med mange får hun og hennes kolleger til mange ting som de ikke ville greid alene. Ved å samarbeide med andre blir samarbeidspartnerne oppmerksomme på den rollen biblioteket kan ha i lokalsamfunnet, og dette fører til mer samarbeid og til at flere bruker biblioteket. Dette er med på å gi Lena trivsel og motivasjon i arbeidet i en travel arbeidshverdag.

Peter er inne på noe av det samme, men hos han kan det virke som en hovedmotivasjon for samarbeid er å gjøre det lettere å innfri egne forventninger. At samarbeid blir et middel for å leve opp til egne ambisjoner for arbeidet.

For Lena ligger det en glede i å tenke på alle de tingene hun opplever at hun og hennes kolleger faktisk får til for svært knappe ressurser. Det ligger hardt arbeid bak, men hun opplever å få lønn for strevet når hun ser hva de faktisk får ut av pengene.

- (38) [...] Det å få til noe selv om vi har så lite penger. Alt er relativt liksom. Har man lite penger eller har man lite penger? Men det føles veldig ofte sånn at vi har lite penger. Og da tenker jeg alt det vi får til av aktivitet. [...] Og så har vi søkt en del eksterne midler. Og fått penger fra forskjellige plasser. [...] At vi liksom får tak i midler fra samarbeid fra lag og foreninger og får til mer enn det bibliotekressursene står for da. (Lena)

Allikevel oppleves nok ressursknappheten som krevende. På spørsmål om hun synes at hun mestrer arbeidet sitt blir svaret litt mer tvetydig.

- (39) Jeg synes på en måte vi får til mye, så sånn sett kan jeg kanskje si at jeg mestrer det, men det er noe med at det ofte føles ut som man bare får gjort ting halvveis. [...] Jeg føler kanskje mere at mestringen går mest på det å ha det travelt, å mestre det å ikke gjøre ting perfekt på en måte. [...] Fordi på nesten alt jeg gjør så føler jeg på grunn av personalet eller økonomi så blir ting mest halvveis. Mestringen ved å takle at det ikke er helt bra da, hvis du skjønner? (Lena)

Her gir Lena uttrykk for at de får til mye på biblioteket, samtidig strever hun med en følelse av at ting ikke blir bra nok. Denne bevisstheten hun har rundt dette, som hjelper henne å håndtere at de verdiene som motiverer henne for arbeidet, er av en slik art at hun egentlig aldri vil innfri de forventningene hun har til seg selv. Hvor vidt dette er en følelse som gjelder

alle biblioteksjefer er vanskelig å si noe om på bakgrunn av denne studien og jeg vil komme nærmere tilbake til dette dilemmaet i drøftingen.

I intervjuguiden har jeg med et spørsmål som dreier seg om intervjupersonene verdsetter arbeidet sitt, om de er stolt over den jobben de gjør og om de opplever at arbeidet de gjør verdsettes av andre.

- (40) Ja, det er jeg jo. [...] at jeg er stolt av hva vi får til sammen og betydningen biblioteket har i lokalsamfunnet. Det er jeg veldig stolt av. (Lena)
- (41) [...] Så ja, det føler jeg, at det er ikke noe vi holder på med som ikke har noen verdi for folk. Det er noe folk setter så stor pris på at de sier det til oss og at de krysser av på spørreskjemaet at de er svært fornøyd eller meget fornøyd. (Lena)
- (42) Ja, jeg føler at jeg blir respektert som biblioteksjef og at de tenker at jeg har greie på hva jeg driver med. [...] at bibliotekstjenesten blir tatt med i forskjellige politiske beslutninger og at vi liksom er en del av hele, hva skal man kalle det, nettverket holdt jeg på å si, eller ja, biblioteket spiller den rollen som jeg ønsker at det skal gjøre da. Ja. (Lena)

Lena trekker spesielt frem stoltheten hun føler for de tingene de får til sammen på biblioteket og ikke minst den viktige betydningen hun mener at biblioteket spiller i sin kommune. På spørsmål om hun synes arbeidet hun gjør verdsettes av andre er hun klar på at brukerne setter pris på arbeidet biblioteket gjør. De har nylig hatt en brukerundersøkelse som har gitt veldig gode tilbakemeldinger. Her deler Lena æren for gode tilbakemeldinger fra brukerne, med de andre ansatte på biblioteket. På ledernivå har hun en klar oppfatning av å bli respektert som fagperson og hun opplever at biblioteket som institusjon blir respektert. Det er med andre ord slik at når brukerne av biblioteket er fornøyd, at Lena ser at biblioteket har en verdi for folk og at denne verdien gjenspeiler det hun ønsker at biblioteket skal være for dem, da opplever hun at biblioteket er med å gjøre en forskjell i livene til folk.

For Peters del dreier det seg om at han er stolt over det de tross alt har fått til på biblioteket han leder de tre årene han har arbeidet der.

- (43) Det er jo en supertanker, en kjempekursendring nå som. Altså i løpet av tre år. Og den kan ikke snus på så hurtig uten at den brekker. Og der har jeg nok vært for rask med en del ting. [...] så jeg er stolt over at jeg ikke har gitt opp ennå, det er jeg stolt over. [...] skjult ligger jo også en forventning om å være flink og lære nytt og bli bedre til ting. Og den eneste måten du kan få meg ut av døren her på er når jeg synes det stabiliserer seg på et høyt nivå eller, altså hvis det blir stabilt da blir det kjedelig. (Peter)

Når han forklarer dette bruker han et bilde av endringene på biblioteket som en stor båt, og at den ikke kan snus for hurtig for da kan den rett og slett brette. Peter gir tydelig uttrykk for at han ennå ikke synes han har fått utrettet alt han skal for å snu denne skuta og at i denne

prosessen har et ønske om å både være det han kaller flink og å lære nye ting. Endringer i organisasjoner kan ta tid og Peter er nok ikke innstilt på å gi seg med det første selv om han opplever belastninger i arbeidet sitt, er han stolt over det han får til og ikke minst over at han står i prosessen.

Også Elena opplever at hun er stolt over arbeidet hun gjør.

(44) [...] Ja da, det er jeg, det er jeg virkelig altså. Og jeg får jo gode tilbakemeldinger. [...] Aller mest så opplever jeg det av lånere og av store system utenfra og av øverste ledelse og sånn. En får høre mindre fra kollegaer eller fra andre ansatte. [...] Jeg føler at jeg verdsettes av andre, men jeg tenker det er avhengig av at jeg hele tiden henger i stroppen. For å klare å skaffe penger til arrangement. Og noen ganger har jeg tenkt, har jeg klaget for lite? Det vet jeg ikke, vi får la det henge i løse lufta, vi må jo være den vi er og da. Ja! (Elena)

Elena legger spesielt vekt på at hun får gode tilbakemeldinger, noe som får meg til å tro at dette er noe som er viktig for henne i en travel og utfordrende hverdag. Aller mest sier hun, får hun gode tilbakemeldinger fra lånere og fra det hun kaller store system utenfra, men ser at de gode tilbakemeldinger ikke kommer av seg selv, men er et resultat av hardt arbeid. Hun spør seg selv om hun har klaget for lite, men som hun sier: “Vi må jo være den vi er og da. Ja!”.

Etter å ha gått gjennom empirien knyttet til konseptet “Gledene i arbeidet” mener jeg at biblioteksjefene jeg har intervjuet, på tross av utfordringene de møter og belastningene i arbeidet, også opplever mange gleder i arbeidet sitt. Gledene i arbeidet kan dreie seg om å mestre de nye oppgavene som kommer av den nye formålsparagrafen i bibliotekloven (Folkebibliotekloven, 1985) og av å få til mange ting på tross av at ressursene er små. Dette kan la seg forstå gjennom teori om mestringsforventning (Bandura, 1977) og teori om selvagens (Bandura, 2001, 2006). Gledene de opplever er slik jeg forstår det også knyttet til biblioteksjefenes egne personlige og indre verdier i arbeidet, når de opplever at biblioteket har den verdien for brukerne som de ønsker at det skal ha og når biblioteket spiller en viktig rolle i lokalsamfunnet. Når arbeidet oppleves som sterkt verdibasert, slik jeg mener det er for de tre biblioteksjefene jeg har intervjuet, kan dette la seg forstå gjennom teori om forventninger og verdier (Wigfield & Eccles, 1992).

## **6 Drøfting og oppsummering**

Formålet med denne studien har vært å undersøke tre biblioteksjefers erfaringer med mestring, og da spesielt den mestringen de opplever når deres egne verdier settes på prøve i

møte med ytre krav, som ressursmangel, lovverk og forventninger fra brukere, samfunn, ledelse og politikere. I innledningen til denne studien beskrev jeg, med bakgrunn i forskning på området, hvilken motivasjon som ligger til grunn for å velge å bli bibliotekar (Moniarou-Papaconstantinou, Vassilakaki, & Tsatsaroni 2015; Gundhus 2017). Det viser seg at de tre viktigste årsakene for å bli bibliotekar, slik jeg tolker funnene er: Interesse for litteratur, interesse for bibliotek og bibliotekfag og hjelpe andre. Folkebiblioteklovens § 1, formålsparagrafen (Folkebibliotekloven, 1985) har en klar målsetting for hva som er folkebibliotekenes samfunnsoppdrag, og denne målsettingen ble utvidet ved lovrevisjonen i 2014. Dette har jeg gjort rede for i innledningen til studien. I innledningen har jeg også gjort rede for at folkebibliotekene de siste 15 årene har vært en av budsjettaperne innen kulturfeltet i kommunene, og at antall ansatte i norske bibliotek har gått ned mens antall innbyggere har økt. Så hvordan er det å være biblioteksjef i Norge i dag, etter at den nye bibliotekloven (Folkebibliotekloven, 1985) trådte i kraft. For å finne svaret på dette har jeg intervjuet biblioteksjefer ansatt ved 3 svært forskjellige folkebibliotek om hvordan de opplever endringene i folkebiblioteksektoren, og hvordan de erfarer å mestre arbeidet sitt når folkebibliotekene settes under press både økonomisk og bemanningsmessig, mens tjenestene som skal leveres blir både flere, bedre og mer komplekse over tid. På bakgrunn av dette ble problemstillingen for denne studien utledet: “Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?”.

I dette kapittelet vil jeg drøfte det som jeg mener er studiens hovedfunn, i lys av teori og av den forskningen jeg har funnet relevant for problemstillingen. Jeg vil i drøftingen følge tilnærmet samme kronologi som i gjennomgang av empirien, og trekke ut det jeg opplever som de viktigste funnene fra empirien. Helt til slutt i drøftingen oppsummerer jeg hva jeg opplever som det mest sentrale funnet i studien.

## **6.1 Biblioteksjefenes verdier**

For å besvare problemstillingen “Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?” er det nødvendig å kunne si noe om hva biblioteksjefenes verdier faktisk er. I gjennomgangen av empirien som fremkom i avsnitt 5.1 har jeg forsøkt å formidle hva biblioteket representerer for den enkelte biblioteksjef ved å vise til utsagn de har kommet med, og gjennom tolkning av disse utsagnene. Disse utsagnene har latt seg tolke i lys av teori om forventninger og verdier (Wigfield & Eccles, 1992), i lys av undersøkelser angående motivasjon for å velge bibliotekaryrket (Moniarou-Papaconstantinou,

Vassilakaki, & Tsatsaroni 2015; Gundhus 2017) og i lys av en undersøkelse om profesjonelle verdier hos norske bibliotekarer (Vaagan & Holm, 2004).

Hvorfor valgte biblioteksjefene i denne studien det yrket de gjorde? Slik jeg oppfatter utsagnene jeg har gjengitt og tolket i empirien ligger svarene nært opp til de undersøkelsene som er gjort på området. Alle de tre viktigste årsakene til å velge bibliotekaryrket fra undersøkelsene til (Moniarou-Papaconstantinou, Vassilakaki, & Tsatsaroni, 2015) og (Gundhus, 2017) kan gjenkjennes. Både å være interessert i litteratur, interesse for bibliotekfag og det å hjelpe andre kan gjenkjennes i tolkningene fra empirien. Når det gjelder interesse for litteratur sier en av intervjupersonene at som utdannet bibliotekar var det ikke lenger bare lesingen, men at lesingen ble satt i en mye større sammenheng knyttet opp mot demokrati og folkeopplysning. I lys av empirien er det rimelig å si at alle tre har valgt bibliotekaryrke ut fra indre verdi som er sterkt knyttet til gleder og interesser (Wigfield & Eccles 1992; Skaalvik & Skaalvik 2015). For en av dem, som klarest uttaler at hun har valgt ut fra sin sterke interesse for litteratur er det mulig å tolke dette som at hun hadde en personlig verdi i bunn for å velge bibliotekaryrket. Interessen for litteratur både var og er sterkt knyttet til hennes identitet og er med på å bekrefte henne som person (Wigfield & Eccles, 1992). Dermed trer det frem at det kan være overlappende verdier det er snakk om, det som trer frem som indre- og personlige verdier for biblioteksjefene.

Det finnes en rød tråd i det empiriske materialet som viser at “biblioteket som et sted å være” er en viktig verdi for alle de tre biblioteksjefene. Wigfield & Eccles (1992) knytter personlig verdi til en persons identitet. Hvis det å utføre en oppgave bekrefter en som person vil oppgaven ha personlig verdi. Når Elena beskriver som en glede i arbeidsdagen sin at biblioteket er et sted å være, alene sammen med andre, ønsker hun å gi uttrykk for den fellesskapsfølelsen hun mener ligger i akkurat dette, og sier at hun oppfatter dette som styrken til biblioteket. Lena beskriver det som at “biblioteket blir det tredje hjemmet på en måte”, hun ønsker at folk skal komme på biblioteket og kjenne at det er et godt sted å være. For Peter ligger det også en verdi i at han ønsker å gjenskape denne verdien ved biblioteket slik han selv har erfart den. Han legger i tillegg vekt på at biblioteket skal være for alle, en plass der du møtes med respekt og aksept og kan komme uten noen spesiell grunn og være deg selv. I empirien mener jeg at biblioteksjefene gir uttrykk for at de identifiserer seg med det de oppfatter at biblioteket er, som et sosialt fristed og et “tredje hjem” en plass å være alene, men sammen med andre og at dette for dem er en personlig verdi som de setter svært høyt og som bekrefter dem i deres yrkesutøvelse. (Wigfield & Eccles 1992; Skaalvik & Skaalvik 2015)

Empirien synliggjør også mange andre verdier som biblioteksjefene opplever at biblioteket representerer. En annen rød tråd i empirien er den verdien biblioteksjefene legger i at biblioteket skal være gratis og med det tilgjengelig for alle, uavhengig av den enkeltes økonomi. Også dette kan tolkes som en personlig verdi hos biblioteksjefene, som hos Lena når hun forteller om hva biblioteket er for henne “[...] en stolthet over at det faktisk går an at vi kan gi alt dette til folk. At de får det gratis. Det er noe av det viktigste med bibliotek, at det er gratis.” Hun føler en indre glede over å kunne gi et slikt tilbud som biblioteket er til folk. Eller som når Elena sier: “Jeg kommer hele tiden tilbake til denne overbygningstanken da, der står jeg, det går jeg for. Og gratis da!” Alle de tre biblioteksjefene gir uttrykk for slike tanker og knytter verdien av gratisprinsippet til gleden over å kunne gi leseopplevelser, livskvalitet, folkehelse, være med å støtte opp om integrering, hjelpe andre og på andre måter være med å fylle samfunnsoppdraget i bibliotekloven (Folkebibliotekloven, 1985). En kan si at de igjennom dette identifiserer seg med selve ideen om at biblioteket er et tilbud for alle og gratis (Wigfield & Eccles 1992; Skaalvik & Skaalvik 2015). At gratisprinsippet står sterkt i Norge støttes også av en undersøkelse av hvilke profesjonelle verdier som står sterkest hos norske bibliotekarer. I en undersøkelse blant 211 respondenter ansatt i folkebibliotek, svarer 21 % av dem at “free access to materials and information” er deres viktigste profesjonelle verdi. Som neste kommer “creation of culture of reading” med 12 % og “spreading knowledge and literacy” og “professional neutrality and objectivity”, begge med 8 % (Vaagan & Holm, 2004, s. 215). Siden undersøkelsen er noen år gammel, og utvalget ikke består bare av biblioteksjefer, kan dette ha betydning for hvilke preferanser informantene har, men jeg opplever allikevel at den er med på å underbygge “gratisprinsippet” som en viktig verdi for biblioteksjefer. Som en bemerkning kan de andre verdiene som rangeres høyest i undersøkelsen, identifiseres som viktige verdier også for de tre biblioteksjefene som er intervjuet i forbindelse denne studien.

I drøftingen av det jeg mener er de viktigste funnene i empirien knyttet til konseptet “Hva er biblioteket for 3 norske biblioteksjefer”, har jeg identifisert flere personlige og indre verdier som biblioteksjefene opplever som viktige i arbeidet sitt som biblioteksjef, og at dette er overlappende verdier for dem. Det som gir glede i arbeidet, kan også være det de erfarer kan knyttes til den de er, eller deres identitet. Jeg har også identifisert personlige og indre verdier knyttet til den rollen de opplever at folkebiblioteket fyller i samfunnet. Jeg mener at jeg ved denne argumentasjonen har belegg for å kunne si at å arbeide som biblioteksjef er sterkt verdibasert. I det neste avsnittet vil jeg drøfte noen av de belastningene som kan oppstå hvis

verdier som oppleves som viktige kommer i konflikt med de kravene biblioteksjefene møter i utøvelsen av yrket sitt.

## 6.2 Biblioteksjefenes belastninger

Gjennom intervjuene jeg har gjort med de tre biblioteksjefene trer det frem en opplevelse av utfordringer eller situasjoner som hindrer dem i å mestre arbeidet sitt så godt som de kunne ønsket. I en slik kontekst er det nærliggende å tenke seg at dette dreier seg om de ytre rammebetingelsene, for eksempel økonomiske og personalmessige, hvis statistikken jeg viser til innledningsvis i denne studien legges til grunn. I gjennomgangen av empirien knyttet til dette konseptet viste det seg imidlertid at det ikke er de ytre rammebetingelsene i seg selv som forhindrer biblioteksjefene å praktisere i takt med egne verdier og som gir opplevelsen av belastninger i arbeidet. Det er når disse ytre rammebetingelsene står i veien for eller utfordrer dem på deres verdier at belastningene oppstår. Det trer med andre ord frem et bilde som viser at belastningene står i nær sammenheng med verdiforankringen. Inn i studien hadde jeg en oppfatning av at det var de ytre rammebetingelsene som kunne vise seg å utgjøre belastningene, for meg trer dette derfor frem som et overraskende funn. Belastningene som er identifisert gjennom empirien har latt seg tolke i lys av Wigfield & Eccles (1992) teori om forventninger og verdier, Festingers (1962) teori om kognitiv dissonans og Rosenbergs (1977) teori om kontekstuell dissonans.

Hvis mennesker ikke får etterlevd egen verdibasert motivasjon i en aktivitet vil aktiviteten, i følge Wigfield & Eccles (1992), oppleves som en kostnad for dem. To av biblioteksjefene i denne studien er alene om den bibliotekfaglige kompetanse på sitt bibliotek. Gjennom intervjuene kom det frem at dette kan medføre store omkostninger i arbeidet som biblioteksjef, ved at de opplever å stå alene i det bibliotekfaglige perspektivet, som profesjonsutøver. Både Peter og Lena opplever at den fagligheten de setter høyt utfordres av de andre ansatte på biblioteket. For Peters vedkommende dreier det seg også om å greie å kommunisere hva bibliotekets samfunnsoppdrag egentlig er nedover i organisasjonen. Han opplever forholdet til sine kolleger som litt blandet, og kjenner på ansvaret for at det faglige aspektet ved biblioteket ivaretas. For Lenas del er det litt uklart hva det faglige man ikke blir enig om er, men hun sitter med en opplevelse av å ikke få respekt “[...] i forhold til mitt faglige ståsted.” Denne opplevelsen av å være alene om det bibliotekfaglige og oppleve manglende forståelse for den verdien som ligger i fagkunnskapen de selv setter så høyt, kan tolkes i lys av Rosenbergs (1977) teori om å være i et dissonant miljø. Både Lena og Peter opplever, slik det kan tolkes ut fra deres utsagn i empirien, at de faglige verdiene deres ikke

samsvarer med verdiene til det øvrige personalet og for dem vil miljøet på arbeidsplassen da oppleves som dissonant. I følge Rosenberg (1977) er det slik at hvis en har med seg en dyp verdimesig forankring slik jeg viste i drøftingen om biblioteksjefenes verdier, vil følelsene rundt det å skille seg ut være enda vanskeligere å håndtere og kunne medføre store kostnader for biblioteksjefene. Slik jeg oppfatter dem, er begge opptatt av å redusere dissonansen, men hvilke verktøy har en biblioteksjef til rådighet i en slik situasjon. Det aller viktigst vil være å prøve å påvirke sine kolleger og på den måten skape en felles forståelse for bibliotek og bibliotekfaget. En mulighet kan være at ansatte blir tilbudt videreutdanning innen bibliotekfag, noe som kan være med å redusere verdidissonansen, og som også vil styrke den bibliotekfagligkompetansen ved biblioteket. Ved nyansettelser kan en prøve å påvirke slik at søkere med bibliotekfaglig bakgrunn eller søkere som signaliserer samme verdiforankring ansettes ved biblioteket.

Et annet paradoksalt funn i denne studien som også kan tolkes i lys av Rosenbergs (1977) teori om å være i et dissonant miljø, er at det engasjementet som følger av den sterke verdiforankringen biblioteksjefene har til yrket sitt har positive dimensjoner av trivsel eller gleder i arbeidet, men i det øyeblikket de opplever å være alene om dette på sin arbeidsplass blir engasjementet en belastning. Engasjement er et ord som går igjen flere ganger i empirien, men som ikke enkelt lar seg forklare ut fra teorier. I denne studien har jeg valg å tolke engasjement i betydningen å være tilstede i øyeblikket, som når en person er inspirert, entusiastisk og energisk mens han eller hun utfører arbeidet (Løhre, Moen, Etnan, Andersen, & Uthus 2016; Skaalvik & Skaalvik 2012). Både Lena og Elena kjenner på og gir uttrykk for at de har et engasjement som er større enn kollegenes, og de gir begge uttrykk for at dette engasjementet kanskje blir for stort for kollegene. Dette oppleves tyngre for Lena, som både opplever å være i det Rosenberg (1977) kaller et dissonant miljø med hensyn til profesjonsutøvelse og med hensyn til at hennes engasjement for biblioteket er større enn kollegenes. Hos Elena oppleves engasjementet på en mer positiv måte, hun kaller seg selv en driver, allikevel legger hun ikke skjul på at hun tror de ansatte av og til synes det går for fort i svingene.

Da jeg brukte SDI-modellen (Tjora, 2017) til å analysere intervjuene med intervjupersonene, sto det ganske tidlig for meg at det som måtte være empiriens EAR (Tjora, 2017) som jeg har beskrevet i avsnittet om analyse, var at biblioteksjefene i løpet av intervjuet hadde lagt vekt på endringene den nye formålsparagrafen hadde hatt på deres og de ansattes hverdag. Elena sa for eksempel at siden hun visste at det ideelle målet var veldig stort, og at oppgavene og



forventningene bra brukere og samfunn også var store mot både ledelse og ansatte, så var dette med på å sette et større trykk når ressursene var så mye mindre/ færre enn de var tidligere. Alle de tre biblioteksjefene trekker frem dette som et dilemma gjennom de utsagnene og tolkningen av dem som presenteres i empirikapittelet. De nesten endeløse mulighetene for utvikling som den nye formålsparagrafen gir (Folkebibliotekloven, 1985) satt opp mot trange økonomiske rammer og bemanningsutfordringer, utgjør et paradoks for biblioteksjefene. To av biblioteksjefene, Elena og Lena, sier at de i lys av dette opplever at de faktisk får brukt seg selv kanskje for mye i arbeidet sitt. Innledningsvis i denne studien intervjuet jeg også en fjerde biblioteksjef, men på grunn av tekniske problemer med opptaket fikk jeg ikke benyttet dette intervjuet da jeg måtte transkribere på nytt igjen, noe jeg har gjort rede for i metoddelen av oppgaven. Etter hvert intervju skrev jeg ned notater om hva som hadde gjort størst inntrykk på meg i intervjuene, og fra dette intervjuet har jeg notert at vedkommende har en opplevelse av å av og til strekke seg for langt i arbeidet sitt, at hun føler at hun ikke bare får brukt seg men at det er et overforbruk. Jeg velger å trekke inn dette i drøftingen, selv om intervjuet ikke er brukt ellers i denne studien, fordi jeg opplever at det forsterker inntrykket av de belastningene som biblioteksjefene opplever. Dette paradokset kan tolkes i lys av Festingers (1962) teori om kognitiv dissonans. Når rammene er slik at biblioteksjefene ikke får praktisert i tråd med sin verdiforankring og sine idealer oppstår et sprik mellom et kognitivt element (idealene) og ett annet kognitivt element (det de gjør/praksis). For å redusere dette ubehaget som oppstår når idealene ikke samsvarer med praksis, er det mulig å tenke seg at biblioteksjefene kan endre sin holdning ved at de legger andre elementer til grunn enn de som er i motsetning til hverandre? Kan en tenke seg at biblioteksjefene i en slik situasjon rasjonaliserer og sier at: "Formålsparagrafens målsetting er en utopi for oss, sånn som vår ressursituasjon er. Dette kan ikke vi ta innover oss". Jeg har tidligere i drøftingen vist at å arbeide som biblioteksjef er personlig verdibasert, altså knyttet til den de er, dette mener jeg taler mot at biblioteksjefene vil redusere presset på en slik måte. I tilfelle vil også dette ha store omkostninger for dem, ved at de går på akkord med egne verdier risikerer de å miste noe av seg selv i prosessen, den de er i kraft av de personlige verdiene som er knyttet til det å være biblioteksjef.

I drøftingen av det jeg mener er de viktigste funnene i empirien knyttet til konseptet "Belastninger i arbeidet som biblioteksjef", har jeg forsøkt å si noe om hvilke belastninger dette dreier seg om og hvilke implikasjoner de kan ha for arbeidet. Jeg mener at jeg ved denne argumentasjonen har belegg for å kunne si at alle de tre biblioteksjefene opplever belastninger

i arbeidet sitt, som i sin tur har store omkostninger for dem i utøvelsen av yrket. I det neste avsnittet vil jeg drøfte paradokset som oppstår i møtet mellom verdier og belastninger, gledene i arbeidet.

### 6.3 Den paradoksale gleden i arbeidet

Det siste avsnittet vil jeg vie til gledene som biblioteksjefene opplever i arbeidet sitt. Gjennom intervjuene jeg har gjort med de tre biblioteksjefene trer det frem gleder, som slik jeg oppfatter dem er større enn belastningene jeg beskrev i forrige avsnitt. Gledene finnes på mange plan i arbeidet: Gode tilbakemeldinger fra brukere, verdsettelse fra leder, glede over at folk bruker biblioteket sitt, en opplevelse av å være til nytte for og hjelpe andre, men også gleden ved at man gjennom hardt arbeid og gjennom det en gir av seg selv opplever å lykkes i arbeidet sitt. Slik jeg ser det er dette studiens hovedfunn, at arbeidet som biblioteksjef er så sterkt verdibasert at man lettere kan leve med de belastningene man opplever. Dette lar seg forstå gjennom Albert Banduras teori om mestringsforventning (Bandura, 1977) og teori om selvagens (Bandura, 2001, 2006) og Wigfield & Eccles (1992) teori om forventninger og verdier.

Selv om den nye bibliotekloven (Folkebibliotekloven, 1985) har ført til økte belastninger hos biblioteksjefene i denne studien, har den også ført til utvikling og nye muligheter i arbeidet. Gjennom utsagn i empirien og tolkning av disse utsagnene, opplever jeg at biblioteksjefene har inntatt rollen som agenter i eget yrkesliv. Dette gir mening sett i lys av Banduras teori om selvagens (Bandura, 2001, 2006).

Når Elena forteller om gleder i arbeidsdagen sin legger hun vekt på gleden som ligger i å få hull på en prosess hun ikke har kommet i gang med, ta en telefon hun har utsatt, sende inn en søknad, tørre å ta en telefon til den personen hun så gjerne vil skal komme til hennes bibliotek for kanskje et forfattermøte. Når hun kommer hjem en dag og kjenner at i dag har hun gjort det og at hun har fått napp, da opplever Elena glede som biblioteksjef. For meg ligger dette tett opp til Banduras teori om selvagens (Bandura, 2001, 2006). Elena handler intensjonalt, hun har innflytelse på egen arbeidssituasjon gjennom sine handlinger. I dette ligger det at hun har visjoner for arbeidet sitt, hun planlegger for det hun ønsker seg gjennom å velge strategi og motivere seg for arbeidet, hun overvåker sitt eget arbeid og hun evner å endre strategi for arbeidet sitt om et skulle være nødvendig.

Slik jeg opplever det, er det all grunn til å tro at Elena opplever mestringsforventning i arbeidet sitt. Hun innehar slik jeg ser det autentiske mestringserfaringer Bandura (1977) som

er med på å øke egne forventninger om å mestre oppgavene sine. Det er også verdt å merke seg at Elena fremhever vikarierende mestringserfaringer som viktige for seg i arbeidet sitt. For henne sier hun, er det stor inspirasjon å hente i “gode råd fra andre som har fått til mye”. Det er grunn til å tro at Elena har oppnådd en robust mestringsforventning (Bandura, gjengitt etter Skaalvik & Skaalvik, 2012) gjennom mange år i yrkeslivet. Selv om hun møter utfordringer gir hun ikke opp. Når hun selv sier at det hun lykkes best med er å få andre til å tro på det hun selv har tro på, så gjennomføre og gjennom dette synliggjøre biblioteket, opplever Elena mestring og glede i arbeidet som biblioteksjef.

For Lenas del opplever jeg engasjementet hun føler for arbeidet sitt som viktig med tanke på at hun ikke gir opp selv når ting butter i mot. Også Lena er, slik jeg tolker det, en agent i eget yrkesliv (Bandura 2001, 2006). Flere ganger i løpet av intervjuet forteller hun at en av hennes styrker er at hun er flink til å sette mål for seg selv og for biblioteket og arbeide for å nå de målene som hun setter seg. Hun fremhever at hun er god på å jobbe systematisk, rett og slett holde orden på de tingene som må på plass for at målene skal nås. Det som særlig gir motivasjon, sier Lena, er når de får til ting sammen på biblioteket. At alle er med på å få til noe sammen og at dette gir motivasjon til å jobbe videre.

Også Lena har mange autentiske mestringserfaringer (Bandura, 1977) å spille på. Biblioteket hun leder får til mange ting, i følge Lena opplever hun at de fyller en viktig rolle i lokalsamfunnet og hun får gode tilbakemeldinger fra brukerne. Jeg opplever at Lena har stor grad av mestringsforventning, selv om ting innimellom butter i mot gjenvinner hun raskt motivasjonen for arbeidet sitt gjennom å sette seg nye mål og endre strategi for arbeidet. Banduras teori om selvagens (Bandura, 2001, 2006) legger ikke vekt på sammenheng mellom verdier og mestringsforventning, men jeg opplever at Lena har en bevissthet som hjelper henne å håndtere at de verdiene som motiverer henne for arbeidet, er av en slik art at hun egentlig aldri vil innfri de forventningene hun har til seg selv og hva hun vil utrette. Lena gir gjennom utsagn i empirien uttrykk for at for henne dreier mestring seg mest om å mestre at ting ikke blir perfekt, det at rammebetingelsene er slik at ting, etter hennes mening, ofte blir halvveis. Slik jeg ser det balanserer Lena her de personlige og indre verdiene (Wigfield & Eccles, 1992) som er så viktige for henne, mot de belastningene hun opplever i arbeidet sitt. Dette er slik jeg forstår henne en erkjennelse hos Lena, og i dette ligger det slik jeg tolker henne, en bevissthet om at godt nok også er mestringsforventning og at Lena gjennom dette er en agent i sitt yrkesliv.

For Peter ligger mye av gledene i arbeidet, slik jeg tolker det, i å hjelpe folk. Han trekker frem hvor inspirerende han synes det er nå biblioteket opplever å lykkes med å hjelpe og trekker spesielt frem suksesshistorier knyttet til fremmedspråklige han opplever at biblioteket har lyktes med å hjelpe. For Peter er det slik jeg tolker han en personlig verdi (Wigfield & Eccles, 1992) knyttet til det å hjelpe andre, han trekker frem dette gjennom hele intervjuet og understreker at de gode erfaringene han selv har hatt som bibliotekbruker ønsker at han å gi videre til andre. Slik jeg tolker Peters utsagn er også han en agent i eget yrkesliv. Hans mål og visjon er å hjelpe andre og at biblioteket skal være for andre det det er for han. Gjennom utsagn og tolkninger av empirien mener jeg å kunne si at Peter handler intensjonalt for å nå disse målene (Bandura 2001, 2006; Skaalvik & Skaalvik 2012).

Som tidligere nevnt kobler ikke Bandura (1977) mestringsforventning til verdier, men til de fire hovedkildene til mestrings erfaringer. For Peters del er det mestrings erfaringer han har gjort seg gjennom arbeidslivet som er den viktigste drivkraften i arbeidet. Dette samsvarer også med Bandura (1977) som framholder autentiske mestrings erfaringer som den viktigste kilden til å oppleve mestring.

I drøftingen av de viktigste funnene i empirien knyttet til konseptet “Gledene i arbeidet” har jeg forsøkt å vise hvordan de tre biblioteksjefene i denne studien, hvert på sitt vis, utviser selvagens og gjennom dette fremstår som agenter i eget yrkesliv. Gjennom drøftingen har jeg også prøvd å vise at på tross av de belastningene som biblioteksjefene opplever i arbeidet sitt er de allikevel agenter i eget yrkesliv, som står på for biblioteket og brukerne sine. Dette gjør de fordi de opplever en sterk verdimeslig forankring i arbeidet sitt og at gledene i arbeidet derfor oppleves som større enn belastningene.

#### **6.4 Avslutning**

Avslutningsvis vil jeg si noe om hva jeg oppfatter som hovedfunn i denne studien og om hvordan jeg opplever at jeg gjennom empiri, teori og drøfting har svart ut problemstillingen: Hvordan erfarer biblioteksjefer å mestre arbeidet sitt i spennet mellom egne verdier og ytre krav?

For å svare på denne problemstillingen opplevde jeg det som nødvendig å argumentere for at det å være bibliotekar er en verdiforankret profesjon. Gjennom de funnene jeg har gjort og som fremkommer av empiri og drøfting, mener jeg å ha belegg for å kunne si at bibliotekaryrket er sterkt verdiforankret. Biblioteksjefene i studien har gitt uttrykk for det som kan oppfattes som både personlige og indre verdier (Wigfield & Eccles, 1992) i de utsagnene

som er gjengitt i empirien, utsagn som kan tolkes både som at de knytter egen identitet til det biblioteket er for dem og som at det å arbeide som biblioteksjef er knyttet til gleder i arbeidet som det å hjelpe andre, være en arena for integrering, et lavterskeltilbud, være en møteplass og være med å fremme demokrati og folkeopplysning.

Det viktigste funnet i denne studien, slik jeg ser det, er at på tross av de belastningene som biblioteksjefene opplever, kjenner de også stor glede over arbeidet sitt og står på for å gi brukerne av biblioteket sitt de best mulige tjenestene de kan, basert på ressursene som er tilgjengelige. På tross av at flere av dem påpeker at de “får brukt seg nesten for mye” i arbeidet sitt, opplever de mestring og fremstår som agenter i eget yrkesliv.

Som en avsluttende kommentar vil jeg knytte noen egne tanker til hva jeg mener kan gjøres for at belastningene i arbeidet skal kunne minimeres slik at gledene kan tre enda klarere frem. Først og fremst tror jeg en anerkjennelse for det arbeidet biblioteksjefene opplever at de gjør er viktig, nettopp fordi verdiforankringen er så sterk. En slik anerkjennelse kan komme gjennom å bli sett av ledelse og politikere, ikke bare lokalt, men også nasjonalt. En heving av statusen til de norske folkebibliotekene som er noe mer enn fine festtaler. En annen anerkjennelse ville vært at bibliotekene lokalt ble prioritert innenfor de kommunale kulturbudsjettene, dette ville redusert belastningene knyttet til rammevilkår som mange bibliotek og biblioteksjefer lider under i dag, og med liten innsats gitt et bedre sluttbrukertilbud.

Jeg har også tro på at det å bygge nettverk er viktig for å forebygge ensomhet og verdidissonans. I en arbeidshverdag der man opplever seg alene med det faglige ansvaret og kunnskapen kan kontakt med andre i samme situasjon virke forebyggende.

Til slutt, et sentralt og klart funn i denne studien er at biblioteksjefene i denne studien er sterkt motivert for å gjøre jobben sin. Når de opplever at arbeidet i så sterk grad er knyttet til egne verdier reduseres behovet for kontroll og ytre incentiver (Wigfield & Eccles, 1992; Skaalvik & Skaalvik, 2015). Allikevel trer det like klart frem at de på grunn av de grenseløse mulighetene i arbeidet balanserer på en knivsegg mellom det å begrense seg og sine egne ambisjoner for arbeidet sitt. I følge Bandura (2001, 2006) utviser man selvagens hvis man setter seg mål og vurderer hva som skal til for å nå målene (intensjon), planlegger arbeidet/ oppgaven og velger seg en strategi for gjennomføring (planlegging), motiverer seg for å gjennomføre arbeidet/ oppgaven og overvåker sitt eget arbeid (selvregulering) og så til slutt kan vurdere resultatene av arbeidet/ oppgaven og endre strategi om nødvendig

(selvrefleksjon). Slik jeg oppfatter disse fire egenskapene er de sentrale for at biblioteksjefene i denne studien skal kunne oppnå en balanse i spennet mellom gleder og belastninger i arbeidet sitt. Når gledene springer ut av verdier og danner grunnlaget for et sterkt engasjement blir den paradoksale utfordringen for dem, at det ikke er finnes noen grenser for hva de kan- eller vil gjøre. I det ligger belastningene og i dette perspektivet vil det være sentralt at de klarer å regulere sin egen innsats og være selvreflektert. At de inntar en metakognitiv holdning til sin egen profesjonsutøvelse og derigjennom utviser selvagens. En implikasjon av denne studien er at biblioteksjefer vil vinne på å “lære” om fallgruvene som følger med å velge et yrke basert på personlige og indre verdier, og at nettopp det å være seg bevisst at godt nok – er en kunst!

## 7 Litteraturliste

- Audunson, R. (2015). *Bibliotekarer - en profesjon under press?: Institusjonalisering, deinstitutionisering og reinstitusjonalisering av et profesjonelt felt*. Hentet fra <https://oda.hioa.no/nb/bibliotekarene-en-profesjon-under-press-institusjonalisering-deinstitutionisering-og-reinstitusjonalisering-av-et-profesjonelt-felt>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 141-155). Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier: Et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fagetat for kultur i Oslo kommune. (2016). *542 låste seg inn på biblioteket på julaften*. Hentet 20. august 2017 fra <http://www.mynewsdesk.com/no/kulturetaten/pressreleases/542-laaste-seg-inn-paa-biblioteket-paa-julaften-1709989>
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Folkebibliotekloven (1985). *Lov om folkebibliotek*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108?q=bibliotekloven>

- Gundhus, M. (2017). *Valget av bibliotekarstudiet: Basert på introverte eller ekstroverte verdier?* (Bacheloroppgave, Høgskolen i Oslo og Akershus) Hentet fra <https://fagarkivet-hioa.archive.knowledgearc.net/handle/123456789/1019>
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 11-22). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kulturdepartementet (2015) *Nasjonal bibliotekstrategi 2015-2018: Statens oppgaver og ansvar for utvikling av folkebibliotekene*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/e1dd0466444d4d5d9d02e8d6897d38fb/nasjonal\\_bibliotekstrategi\\_2015-2018.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/e1dd0466444d4d5d9d02e8d6897d38fb/nasjonal_bibliotekstrategi_2015-2018.pdf)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Løhre, A., Moen, E., Etnan, R., Andersen, M., & Uthus, M. (2016). Verdier, engasjement og tilhørighet som drivkrefter i lærerstudenters yrkesvalg og utvikling av læreridentitet. *Nordisk tidsskrift for pedagogikk og kritikk*, 2(1), 73-87. Hentet fra <https://pedagogikkogkritikk.no/index.php/ntp/article/view/163>
- Moniarou-Papaconstantinou, V., Vassilakaki, E., & Tsatsaroni, A. (2015). Choice of library and information science in a rapidly changing information landscape: A systematic literature review. *Library Management*, 36(8/9), 584-608.
- Moseid, T. E., & Redse, T. (2017, 27 mai). Bibliotek. I *Store norske leksikon*. Hentet 9. august 2017 fra <https://snl.no/bibliotek>
- Moseid, T. E., Redse, T., & Gjersdal, A. (2017, 31. mai). Folkebibliotek. I *Store norske leksikon*. Hentet 9. august 2017 fra <https://snl.no/folkebibliotek>
- Nasjonalbiblioteket. (2016a). *Tabell 1. Folkebibliotek etter kommunestorleik 2010*. Hentet fra <https://bibliotekutvikling.no/content/uploads/2016/09/Folkebibliotek-2010-Tabell-1.pdf>
- Nasjonalbiblioteket. (2016b). *Tabell 1. Folkebibliotek etter kommunestorleik 2015*. Hentet fra <https://bibliotekutvikling.no/content/uploads/2016/09/Folkebibliotek-2015-Tabell-1.pdf>



- NOU 2013: 4. (2013) *Kulturutredningen 2014*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/1e88e03c840742329b9c46e18159b49c/nou/pdfs/nou201320130004000dddpdfs.pdf>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitative metoder: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rosenberg, M. (1977). Contextual dissonance effects: Nature and causes. *Psychiatry: Journal for the study of interpersonal processes*, 40(3), 205-217.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2012). *Skolen som arbeidsplass*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2015). *Motivasjon for læring: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå (2017a). *Nøkkeltallsside: Nøkkeltall for befolkningen*. Hentet 12. august 2017 fra <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/befolkning>
- Statistisk sentralbyrå (2017b). *Statistikkbanken: Kulturtilbud*. Hentet 12. august 2017 fra [https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=Kostra2KKKultur&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=kultur-og-fritid&KortNavnWeb=kultur\\_kostra&StatVariant=&checked=true](https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=Kostra2KKKultur&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=kultur-og-fritid&KortNavnWeb=kultur_kostra&StatVariant=&checked=true)
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative metoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tranøy, K. E., & Tjønneland, E. (2017, 11. juli). Analyse. I *Store norske leksikon*. Hentet 7. august 2017 fra <https://snl.no/analyse>
- Uthus, M. (2014). *Spesialpedagogenes oppfatning av sin rolle i en skole for alle: Idealer, realiteter og belastninger*. (Doktoravhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/269842/689983\\_FULLTEXT01.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/269842/689983_FULLTEXT01.pdf?sequence=1)
- Vaagan, R., & Holm, S. (2004). Professional values in Norwegian librarianship. *New Library World*, 105(5/6), 213-217.
- Vos, Aat. (udatert). *How to create a relevant public space*. Hentet 20. august 2017 fra <http://aatvos.com/book/>

Wigfield, A. & Eccles, J. S. (1992). The development of achievement task values: A theoretical analysis. *Developmental review*, 12(3), 265-310.

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv

### **Invitasjon til deltakelse i studie om biblioteksjefers opplevelse av motivasjon og mestring i jobben.**

Navnet mitt er Elisabeth Soleim og jeg er en voksen student som tar videreutdanning i organisasjon og ledelse ved NTNU. Jeg skal i løpet av 2016 gjennomføre et forskningsprosjekt om biblioteksjefers opplevelse av motivasjon og mestring i jobben der studien skal munne ut i en masteroppgave. Det vil være biblioteksjefenes egne opplevelser og erfaringer som danner utgangspunkt for undersøkelsen, og jeg inviterer deg med dette til å delta i denne studien.

#### **Kriterier for å delta:**

- Biblioteksjef med fagutdanning som bibliotekar
- Minimum 2 års ledererfaring

#### **Dette innebærer det å takke ja til å delta i studien:**

Deltagelse i et forskningsintervju som vil ha en varighet på omtrent en time. Intervjuet vil gjennomføres i perioden september/oktober 2016. Vi kan sammen bli enige om et tidspunkt som passer for deg.

Som forsker har jeg taushetsplikt. Alle opplysninger som fremkommer vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres i masteroppgaven. Metoden jeg tar i bruk for ikke å gå glipp av det du sier, er å benytte lydopptak i intervjusituasjonen. Intervjuet blir deretter transkribert. Det er kun jeg som vil ha tilgang til dette materialet, og materialet vil slettes ved studiens slutt.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg uten noen begrunnelse. Hvis du trekker deg vil ikke data som er samlet inn om deg bli benyttet i studien.

Studien er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Studien skal etter planen avsluttes rundt 1. februar 2017. Ved studiens slutt vil alle personopplysninger og lydopptak bli slettet.

Min veileder er Marit Uthus, førsteamanuensis ved Fakultet for lærer- og tolkeutdanning, NTNU.

For ytterligere informasjon vennligst ta kontakt.

Med vennlig hilsen

Elisabeth Soleim

**Kontaktinformasjon:**

Elisabeth Soleim

Banaveien 22

6514 Kristiansund

Mobil: [REDACTED]

Epost: esoleim@neasonline.no

Marit Uthus

NTNU

Mobil: [REDACTED]

Epost: marit.uthus@ntnu.no

## **Vedlegg 2: Intervjuguide**

### **Intervjuguide**

#### **Innledende informasjon**

Om meg/studium

Lydopptak, lydopptaket skrives av, avskriften systematiseres og analyseres. Opptak slettes.

Anonymisering, jeg ber om tillatelse hvis noe annet er aktuelt

Du kan avbryte når som helst

Varigheten av intervjuet er ca. 1 time

#### **Informantens bakgrunn**

Kan du si litt om deg selv?

Hvorfor ble du bibliotekar?

Hva er dine styrker i arbeidet som bibliotekar?

#### **Om arbeidet som biblioteksjef**

Fortell om gleder i arbeidsdagen din.

Hva inspirerer deg?

Hva lykkes du med?

Hvilke forventninger har du til deg selv i arbeidet?

Muligheter til utvikling?

Hvordan får du brukt deg selv?

Erfarer du at du mestrer arbeidet ditt?

Hva erfarer du å mestre?

Hva synes du at du er god til?

Hvilke utfordringer opplever du i arbeidet som biblioteksjef?

Hvor tas avgjørelsene som har betydning for ditt arbeid?

Opplever du å ha handlefrihet?

Forhold til overordnet?

Forholdet til kolleger?

Ressurser?

Hva gjør du?

Ditt ansvar og andres ansvar?

Samarbeidet med andre?

Hva skulle du ønske var annerledes?

Hvis du fikk ønske deg noe for arbeidet ditt, hva skulle det ha vært? Hva drømmer du om for biblioteket?

### **Om verdier**

Hva er biblioteket for deg?

Hvordan opplever du at dette står i samsvar med hvordan andre oppfatter biblioteket?  
Brukere? Kolleger? Politikere? Ledelse i kommunen?

Verdsetter du arbeidet du gjør som biblioteksjef? Stolt?

Opplever du at arbeidet verdsettes av andre? (kolleger, ledere, lånere)

## Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD



Marit Uthus  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 06.09.2016

Vår ref: 49539 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.08.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

49539	<i>Hvilke erfaringer har biblioteksjefer med mestring og motivasjon i arbeidet i en tid der folkebibliotekene står under økonomisk press og krav til nedbemanning.</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Marit Uthus
Student	Elisabeth Soleim

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS  
NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29  
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel: +47-55 58 21 17  
Faks: +47-55 58 96 50

nsd@nsd.no  
www.nsd.no

Org.nr. 985 321 884

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 49539

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet mottatt er godt utformet.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

#### PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

I meldeskjemaet/informasjonskrivet har dere informert om at forventet prosjektlutt er 01.02.2017. Ifølge meldeskjemaet skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.