
RAPPORT 1901 | Gøril Groven, Maria Sandsmark, Bjørn Tore Nystrand og Sølve Mikal Krekvik Nerland

KOMPETANSE OG KOMPETANSEBEHOV I BIBLIOTEKENE I MØRE OG ROMSDAL



TITTEL	Kompetansebehov i bibliotekene i Møre og Romsdal
FORFATTERE	Gøril Groven, Maria Sandsmark, Bjørn Tore Nystrand og Sølve Mikal Krekvik Nerland
PROSJEKTLEDER	Sølve Mikal Krekvik Nerland/ Gøril Groven
RAPPORT NR.	1901
SIDER	33
PROSJEKTNUMMER	2650
PROSJEKTITTEL	Fylkesbiblioteket - kompetansebehov
OPPDRAGSGIVER	Kulturavdelingen i Møre og Romsdal fylkeskommune
ANSVARLIG UTGIVER	Møreforskning Molde AS
UTGIVELSESTED	Molde
UTGIVELSEÅR	2019
ISSN	
ISBN (ELEKTRONISK)	978-82-7830-307-8
DISTRIBUSJON	www.moreforsk.no

SAMMENDRAG

Møreforskning har på oppdrag fra Kulturavdelingen i Møre og Romsdal fylkeskommune gjennomført en todelt kartlegging av kompetanse og kompetansebehov i bibliotekene i Møre og Romsdal. Første del er en surveyundersøkelse rettet mot alle ansatte i biblioteker i Møre og Romsdal. Andre del består av telefonintervju med sju biblioteksjefer.

Surveyundersøkelsen speiler bibliotekansatte som i stor grad opplever at de har tilstrekkelig realkompetanse innenfor sine fagfelt, der formidling av individuelle lesetips og å bistå brukere digitalt fremheves. Likevel uttrykkes det behov for mer formidlings- og IKT-kompetanse og da særlig rettet mot nye typer arrangement og prosjektaktiviteter. Ressurssituasjonen, både med hensyn til økonomi, fysiske lokaler og stillinger, er en gjennomgående utfordring, særlig med forventningen om meråpne bibliotek.

Analysen av de kvalitative intervjuene understøtter funn i surveyundersøkelsen om en krevende ressurssituasjon. Nye oppgaver har kommet til uten at budsjett og stillingsressurser har økt tilsvarende, og biblioteksjefene beskriver en arbeidshverdag som favner over alt og der de først og fremst mangler flere hender. Det administrative og mer strategisk arbeidet, som ideutvikling, må ofte skyves på. I kraft av sin identitet som folkeopplyser, yter biblioteket en sosial velferd både til enkeltpersoner og grupper. Gratisprinsippet medfører imidlertid at mange brukere tar kontakt for å få praktisk hjelp som ligger vidt utenfor det bibliotekfaglige. Det synes som det er et gap mellom samfunnsnyttene av disse tjenestene og anerkjennelse i kommunene.

De intervjuede biblioteksjefene er i varierende grad interesserte i et lederutviklingskurs fra fylkesbiblioteket, og flere fremhever at deres egen eierkommune er en mer relevant tilbyder. Fra fylkesbiblioteket ønsker biblioteksjefene «korte, kompetansehevende kurs» for alle ansatte, relatert til nye typer formidlingsaktiviteter, samt arbeidsavlastende tiltak som fellesoppgaver på tvers av kommunene, eller «arrangements-pakker». Et klart råd fra biblioteksjefene er at utformingen av et lederutviklingsprogram må ta høyde for store forskjeller i det å lede og drifte store versus små bibliotek.

FORORD

Bakgrunnen for den foreliggende rapporten er en planlagt revidering og videreutvikling av kurstilbudet til fylkesbiblioteket i Møre og Romsdal. Rapporten oppsummerer en kartlegging som Møreforskning har gjennomført blant bibliotekansatte i fylket, der tema har vært dagens kompetanse og fremtidig kompetansebehov i lys av samfunns- og teknologiendringer.

Formålet med prosjektet har vært å gi et underlag til arbeidet med fylkesbibliotekets nye kursplan, basert på tilbakemeldinger fra bibliotekansatte i Møre og Romsdal. Prosjektet ble gjennomført i perioden juni 2018 til januar 2019. Undersøkelsesopplegget er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Kontaktperson i Møre og Romsdal fylkeskommune har vært Bjørn Vatne. Vi takker for et godt samarbeid i prosjektet.

Tusen takk til biblioteksjefene som brukte av sin tid og stilte til intervju.

Undersøkelsen er finansiert av Møre og Romsdal fylkeskommune.

Molde, februar 2019

Sølve Mikal Krekvik Nerland (Delprosjekt 1)
Gøril Groven (Delprosjekt 2)

Prosjektledere

INNHOOLD

Forord.....	4
1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn og formål.....	6
2 Kvantitativ spørreundersøkelsen blant bibliotekansatte.....	8
2.1 Metode.....	8
3 Kvalitative intervju med biblioteksjefer.....	11
3.1 Metode.....	11
3.2 Presentasjon av funn.....	13
3.3 Oppsummerende analyse og anbefalinger.....	30
4 Referanser.....	33
5 Vedlegg.....	34

1 INNLEDNING

Ifølge loven skal alle kommuner ha og drifte et folkebibliotek – enten alene eller i felleskap med annen kommune – og det er kommunen som fastsetter reglement for biblioteket. Biblioteksjefen er den faglige og administrative leder for kommunens samlede bibliotekvirksomhet. Hverdagen til biblioteksjefene i fylket spenner over et vidt spekter av oppgaver. Utgangspunktet er folkebibliotekloven (1985), der det blant annet fremgår at:

- Folkebibliotekene skal ha til oppgave å fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet, gjennom aktiv formidling og ved å stille bøker og andre medier gratis til disposisjon for alle som bor i landet
- Folkebiblioteket skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt
- Det enkelte bibliotek skal i sine tilbud til barn og voksne legge vekt på kvalitet, allsidighet og aktualitet
- Folkebiblioteket er ledd i et nasjonalt biblioteksystem

Med endringslov til folkebibliotekloven (2013) ble det stilt nye krav til bibliotekene, og det er i den sammenheng naturlig å reise spørsmålet om nye oppgaver krever ny kompetanse for bibliotekansatte. Samtidig er hverdagen svært ulik fra bibliotek til bibliotek. Det er mange små enheter og små stillinger og flere opplever utfordringer med hensyn til rekruttering.

1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL

Fylkesbiblioteket er en seksjon av kulturavdelingen i fylkeskommunen og bygger sin virksomhet på folkebibliotekloven. Fylkesbiblioteket er lokalisert i Ålesund med en stab på åtte personer og sju årsverk, og er et ressurs- og kompetansesenter for bibliotekene i fylket.

Fylkeskommunen skal ivareta regionale bibliotekoppgaver og bibliotekutvikling, herunder gi råd til lokale myndigheter, yte bibliotekfaglig veiledning og assistanse, samt arrangere bibliotekrelevante kurs. I Handlingsprogram for kultur 2018 og Fylkesplan for Møre og Romsdal 2017-2020 fremgår det blant annet at:

- Bibliotekene skal være formidlere av kunnskap og kultur, en uavhengig møteplass og debattarena
- Bibliotekene skal være et sted for opplevelser og inkludering, en digital ressurs og læringssted

Møreforskning har på oppdrag fra fylkesbiblioteket i Møre og Romsdal gjennomført et prosjekt for å kartlegge kompetanse og kompetansebehov hos bibliotekansatte i fylket. Formålet har vært å gi et grunnlag for videreutvikling av fylkesbibliotekets kurstilbud generelt, og innspill til et planlagt lederutviklingsprogram mer spesifikt.

Delprosjekt 1 består av en surveyundersøkelse blant bibliotekansatte i Møre og Romsdal, der resultatene ble formidlet til oppdragsgiver i form en PowerPoint-presentasjon oktober 2018. Presentasjonen er også vedlagt denne rapporten.

Delprosjekt 2 utgjør dybdeintervjuer med sju biblioteksjefer, der funnene er analysert og presentert i foreliggende rapport. Hensikten med intervjuene har vært å gi innspill til utformingen av et planlagt lederutviklingsprogram for bibliotekledere i Møre og Romsdal, med fokus på administrativt lederskap. De intervjuede biblioteksjefene representerer hele spekteret av folkebibliotek i fylket – små, mellomstore og store. En sentral del av oppdraget har vært å avdekke behov og utfordringer som har karakter av å være felles, samt å etterspørre forventinger til hva fylkesbiblioteket kan bidra med.

1.1.1 LESEVEILEDNING

I kapittel 2 gir vi en kortfattet oppsummering av metode og hovedfunn fra surveyundersøkelsen rettet mot alle bibliotekansatte i Møre og Romsdal. Den tidligere leverte rapporten for denne delundersøkelsen finnes i sin helhet i vedlegget, der også spørsmålene som ble brukt i undersøkelsen finnes.

Kapittel 3 omhandler den kvalitative delundersøkelsen, og her redegjøres det for datamaterialet med mange sitater fra biblioteksjefene. Tematisk er analysen av intervjuene delt i følgende hovedbolker: 1) situasjonsbeskrivelse, 2) utfordringsbilde, 3) kompetanse- og støttebehov og 4) Forventninger til fylkesbiblioteket. Dette danner bakteppet for siste delkapittel som er en oppsummerende analyse og anbefalinger.

Informasjonsbrevet til informantene i den kvalitative undersøkelsen finnes til slutt i vedlegget.

2 KVANTITATIV SPØRREUNDERSØKELSEN BLANT BIBLIOTEKANSATTE

Formålet med spørreundersøkelsen var å kartlegge bibliotekansattes kompetanse, hvilken utdanning og erfaring de har, samt deres synspunkter på hvilke endringer bibliotekene står overfor de neste fem år. Undersøkelsen tok også for seg hvilke potensielle gevinster de så i ulike former for samarbeid. Bibliotekansatte gjorde også en vurdering av egen kompetanse og arbeidshverdag, samt behov for påbygging av kompetanse. Fremstilling av resultater fra spørreundersøkelsen er hovedsakelig i form av frekvensfordelinger i stolpediagram, samt utdrag av hovedfunn i tekst og illustrert ved bruk av ordskyer (se vedlegg). I denne delen vil vi kort gjennomgå de viktigste elementene i undersøkelsen.

2.1 METODE

En elektronisk spørreundersøkelse ble gjennomført mellom 17. september og 1. oktober 2018 ved bruk av verktøyet QuestBack, se vedlegg for komplett spørreskjema. Utvalget er alle ansatte i de kommunale folkebibliotekene og ved bibliotek på de videregående skolene i Møre og Romsdal. Oppdragsgiver fremskaffet en liste med 126 e-postadresser, hvorav to adresser ble permanent avvist grunnet feil/mangler, mens én adressat ga tilbakemelding om at vedkommende ikke var i målgruppen for undersøkelsen.

- 123 ansatte fikk tilsendt undersøkelsen per e-post, hvorav 68 besvarte fullstendig (responsrate 55 %)
- I tillegg ble noen biblioteksjefer oppfordret til å distribuere lenke til undersøkelsen til ansatte uten personlig e-postadresse. Ytterligere to bibliotekansatte besvarte via denne lenken
- I alt mottok undersøkelsen dermed 70 svar

Rådata fra spørreundersøkelsen ble registrert i en database i Microsoft Excel, hvor noen omkodinger samt beregninger av gjennomsnitt, standardavvik og frekvenser ble gjort. Alle stolpediagram er også framstilt i Microsoft Excel. I tillegg ble tekstdata organisert og kodet før de ble importert i Microsoft Word, hvor ordskyer ble generert med bruk av tillegget Pro Word Cloud. I tillegg identifiserte tre forskere sentrale og beskrivende sitater i tekstdataene, som er direkte gjengitt i vedlegget.

Om respondentene

Surveyen ble gjennomført ved bruk av QuestBack og utvalget besto av alle ansatte i de kommunale folkebibliotekene og ved bibliotek på de videregående skolene i Møre og Romsdal. Undersøkelsen oppnådde en svarandel på 55 prosent, noe som ikke er uvanlig for slike spørreundersøkelser. Konklusjonene man trekker fra undersøkelsen må imidlertid sees i lys av dette.

Følgende liste oppsummerer kjennetegn ved de ansatte som har besvart undersøkelsen:

- Seks av sju er kvinner
- Halvparten er over 50 år

- Åtte av ti jobber i folkebibliotek
- Nærmere 90 prosent har universitets- eller høgskoleutdanning. Over halvparten har inntil fire års utdanning, mens litt under en tredjedel har mer enn fire år
- Over halvparten har bibliotekarutdanning
- En tredjedel av deltakerne i spørreundersøkelsen var biblioteksjefer
- To tredjedeler har hatt nåværende stilling i mer enn seks år og over halvparten har tidligere vært ansatt ved andre norske bibliotek
- Litt over halvparten av respondentene fulltidsstilling, mens 34 prosent har halv stilling eller mer. 12 prosent har mindre enn halv stilling.
- 37 prosent oppgir at det kun er én ansatt med bibliotekfaglig bakgrunn (inkludert biblioteksjef) ved biblioteket hvor de jobber, 41 prosent jobber i bibliotek med 2-4 bibliotekfaglig ansatte, mens 23 prosent jobber i bibliotek med 5 eller flere bibliotekfaglig ansatte

2.1.1 RESULTATER

Dagens kompetanse

Ett av funnene fra spørreundersøkelsen angående kompetanse, er at bibliotekansatte i stor grad opplever at de har tilstrekkelig realkompetanse innenfor sine fagområder. Tid og ressurser til å arbeide med fagområdene, oppleves derimot som knapp.

Høyest rangert innen formidlingskompetanse er kompetanse på å gi individuelle lesetips og bistå brukerne digitalt. Formidlingsaktiviteter med lavest score er ungdomsaktiviteter og å drive aktivitetsverksted. Vurdering av egen digital-/IKT-kompetanse oppgis å være meget god. Det samme gjelder kompetanse innen biblioteksystem og sosiale medier. Til tross for dette, er formidlingskompetanse og IKT-kompetanse områder det etterspørres mer kompetanse på, se neste avsnitt. Ikke overraskende er norsk og engelsk de språkene som flest oppgir å beherske godt.

Kompetansebehov og forbedringspotensial

Egne kompetansebehov som ble fremhevet i spørreundersøkelsen er:

- Formidlingskompetanse
- Bruk av digitale verktøy
- Ledelseskompetanse
- Bibliotekfag
- Økonomi og administrasjon
- Kunnskap om offentlig forvaltning og politiske prosesser

I det følgende listes de hyppigst nevnte forslagene til kompetansehevende tiltak blant bibliotekansatte:

- Kompetanse på samarbeid
- Bruk av digitale verktøy
- Formidling

- Prosjektarbeid
- Slektsgransking
- Aktiviteter
- Endringsledelse

Biblioteksansatte har flere innspill vedrørende forbedringspotensial, der majoriteten av kommentarene omhandler behov for mer ressurser og flere ansatte:

- Ressurser til økt aktivitet/arrangement
- Bemanning
- Areal
- Høyere stillingsprosent

Biblioteksjefenes fremtidstanker

Av de som besvarte spørreundersøkelsen, var en tredjedel biblioteksjefer. Disse ble spurt om hvilke tanker de har om endringer som bibliotekene står overfor de neste fem årene, herunder mål, kjerneoppgaver, brukere eller annet.

- Mer aktiviteter knyttet til arrangement, formidling av kunnskap og kulturarv, samarbeid med andre organisasjoner og tjenester for ulike brukere i meråpne bibliotek, oppsummerer de mest gjennomgående svarene vedrørende endringer som biblioteksjefene ser for seg.

Videre fikk de spørsmål om hvilke gevinster som følger av samarbeid – med andre bibliotek eller andre aktører.

- Effektiviseringsgevinster er et gjennomgående tema vedrørende samarbeid med andre bibliotek. Erfaringsdeling, kunnskapsdeling, innkjøps- og arrangementssamarbeid antydes som nyttige løsninger som gjenspeiler en situasjon med knappe ressurser – både faglige og økonomiske.
- Synlighet og større nedslagsfelt er potensielle gevinster som fremheves ved samarbeid med andre, samt bidrag til å dekke inn manglende ressurser for gjennomføring av arrangement og aktiviteter.

Til slutt ble biblioteksjefene spurt om hvorvidt bibliotekene i større grad kan utgjøre en støttefunksjon for andre offentlige aktører.

- Bibliotekenes funksjon og identitet som møteplass fremheves som ressurs for kommune og innbyggere til bruk i andre relevante sammenhenger. Som faglig støttespiller er det først og fremst hjelp til skolene som vektlegges.

3 KVALITATIVE INTERVJU MED BIBLIOTEKSJEFER

3.1 METODE

I perioden 23. november til 6. desember 2018 gjennomførte tre forskere ved Møreforskning telefonintervjuer med til sammen syv biblioteksjefer i fylket. Det var planlagt å gjennomføre intervjuer med ni biblioteksjefer fra små, mellomstore og store biblioteker. Vi definerte «små» som bibliotek i kommuner med færre enn 5.000 innbyggere, «mellomstore» som bibliotek i kommuner med fra 5.000 – 10.000 innbyggere og «store» som bibliotek i kommuner med over 10.000 innbyggere.

Rekruttering av informanter skjedde ved at forsker ved Møreforskning tok kontakt direkte med biblioteksjef, enten ved e-post eller telefon, og inviterte til deltagelse i intervju. Enkelte var informert om undersøkelsen fra fylkesbiblioteket i forkant. Forsker sendte e-post med informasjonsbrev (se vedlegg) og deretter fikk informant foreslå aktuelt tidspunkt for intervju.

To inviterte informanter takket nei til å delta, og da forespurte vi to andre aktuelle informanter. Blant de opprinnelige ni som sa seg villige til å delta, var det likevel to informanter som likevel ikke fikk tid til å stille som planlagt til intervju innen prosjektets tidsrammer. Derfor ble utvalget informanter noe mindre enn opprinnelig planlagt. Alle de tre størrelseskategoriene av biblioteker (små, mellomstore og store) er for øvrig representert i materialet (med hhv. 2 - 3 informanter), og disse er også geografisk fordelt.

Alle de sju intervjuene ble gjennomført som telefonintervjuer uten noen form for opptak. Den enkelte forsker skrev notater fra samtalen fortløpende inn i Word tekstbehandling. Intervjuenes varighet varierte fra 32-75 minutter, i snitt 53 minutter per intervju.

Forskerne som gjorde intervjuene benyttet en på forhånd utarbeidet intervjuguide, se vedlegg, for å sikre at de samme temaene ble dekket. Samtidig vektla forskerne å følge informantens refleksjoner på temaer de var opptatte av. Hovedtemaene i intervjuguiden for biblioteksjefer vektla å få frem beskrivelser av konkrete situasjoner og reelle kompetansebehov, og var som følger:

- Kort om din bakgrunn og stilling
- Dagens situasjon og oppgaver; Lederrollen og biblioteket
- utfordringer: Behov for støtte og kompetanse
- Innspill til fylkesbibliotekets lederutviklingsprogram

I tillegg ble informantene oppfordret til å komme med andre innspill / refleksjoner enn det som allerede var nevnt.

To av forskerne leste gjennom alt transkribert materiale. Det ble brukt en stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI) (Tjora, 2017). Først ble materialet kodet med såkalt empirinære koder, dvs. der det er viktig å bevare den samme ordlyden som informantene selv brukte i intervjuet. I neste trinn samles like koder sammen for å lage større grupperinger etter ulike tema. Dette er for å skaffe

oversikt i materialet. Forskerne samarbeidet om de videre analysene og opplevde at vår første analyse av materialet var samstemt: Vi så de samme trekkene og kategoriene.

Kort om validitet

Intervjuene med sju biblioteksjefer er et eget datamateriale som ga mulighet til å beskrive situasjon, utfordringsbilde og kompetansebehov. Det er likevel interessant å sammenligne svarene fra dybdeintervjuene med andre kilder til informasjon som vi har tilgang til. Biblioteksjefer og bibliotekansatte fikk nemlig i spørreundersøkelsen (delporsjekt 1) anledning til også å svare med egne ord på mer åpne spørsmål, dvs. ikke bare krysse av for allerede gitte svaralternativer. Oppdragsgiver fylkesbiblioteket har for øvrig mottatt utskrift av samtlige fritekstkommentarer (gruppert per spørsmål og ikke koblet til den enkelte respondent), samt en presentasjon av hovedinntrykket fra fritekstkommentarene. Videre har fylkesbiblioteket selv i e-post, oppfordret biblioteksjefene i fylket til å komme med innspill i forhold til lederutvikling. Fylkesbiblioteket mottok åtte svar og disse svarene har vi mottatt i anonymisert form i e-post av 6. november 2018.

Vår vurdering er at innholdsmessig er det stor grad av samstemthet mellom disse tre datakildene, dvs. fritekst-svar i survey, fylkesbibliotekets egen innspillsrunde og vår intervjuundersøkelse blant biblioteksjefer. Dette indikerer at undersøkelsene har valide (gyldige) funn, noe som er positivt. På denne bakgrunn ønsker vi først og fremst å analysere og reflektere rundt funnene i det kvalitative materialet, og vil vektlegge dette sterkere enn å redegjøre for «alt» det informantene har fortalt.

Vårt inntrykk er at de kvalitative telefonintervjuene fungerte godt, og at informantene var imøtekomende og pliktoppfyllende i intervjusamtalen med oss. Samtidig merket vi oss at informantene var forsiktige med å uttrykke kritikk eller misnøye, og forstår det dithen at de ikke ønsker å bli oppfattet som kritiske eller «sutrete». Vi ser ikke bort fra at dette kan ha sammenheng med at det er fylkesbiblioteket som er bestiller av undersøkelsen, men tenker at det også er uttrykk for at informantene forvalter en profesjonell identitet og profesjonskultur der det erkjennes at «syting» løser ingenting. Vi mener likevel at informantene har tegnet et oppriktig bilde av egen arbeidssituasjon, forventninger og kompetansebehov.

3.2 PRESENTASJON AV FUNN

I denne delen redegjør vi for funn fra de kvalitative intervjuene. Redegjøringen er strukturert tematisk med utgangspunkt i en analyse av det innsamlede materialet. Vi har valgt å gi stor plass til biblioteksjefenes egne formuleringer, ved å inkludere mange sitater i teksten. Kapitlet består av fem hoveddeler:

1. Situasjonsbeskrivelse
2. Utfordringsbilde
3. Kompetanse- og støttebehov
4. Forventninger til fylkesbiblioteket
5. Oppsummerende analyse og anbefalinger

3.2.1 SITUASJONSBEKRIVELSE

Analysen av intervjuene med biblioteksjefene starter med deres beskrivelser av dagens situasjon: Hvordan opplever de å drive et bibliotek i dag, hva kjennetegner arbeidssituasjon og hva anser de som bibliotekets viktigste oppgaver og utfordringer?

Biblioteksjefene vi har snakket med er svært bevisste på det mandatet de har gjennom folkebibliotekloven (1985) og de krav og forventninger som ligger der. På spørsmålet om hva som er bibliotekets viktigste oppgaver, svarer en:

Oppfylle intensjonen i Bibliotekloven, som sier at biblioteket skal gi bibliotek tjenester til alle som bor i landet. Og hvem er det? De som har en adresse? Hva da med bostedsløse flyktninger? Det mest grunnleggende er: Tilgjengelig for alle og gratis.

Flere informanter snakker om disse to prinsippene: At tjenestene skal være tilgjengelig for alle og at tjenestene ikke skal koste noe. Vårt inntrykk er at tilgjengelighetsprinsippet også tolkes dit hen at tilbudet av arrangement må være bredt nok til at det oppleves som relevant og aktuelt for ulike brukergrupper, noe som selvsagt medfører stor bredde og variasjon i det tilbudet som skal etterstribes. Det er et funn i undersøkelsen at flere av biblioteksjefene uttrykker at de gjerne skulle satset mer på å nå barn og unge, og ønsker seg fasiliteter, dedikerte stillingsressurser og kompetansehevende kurs tilpasset denne gruppen.

Det å være en ikke-kommersiell aktør er noe biblioteksjefene tar på alvor også i den forstand at de nye aktivitetene, arrangement, også skal være gratis:

Det kom inn som forsterking i 2014: At biblioteket også skal være en debattarena for kunnskap og formidling. Loven sier ikke at dette skal være gratis, men jeg definerer det slik.

Denne biblioteksjefen oppsummerer kjerneaktiviteten slik:

Vi skal ikke bare være utlånslager, men drive med alt det i tillegg. Så dette tenker jeg er det viktigste: Vi skal fortsette med det vi alltid har gjort; stille kunnskap til disposisjon for alle som bor i landet. Og arrangement for alle.

Det er med andre ord et stort lerret som skal fylles, og som analysen vil vise: Biblioteksjefene står i en konstant balanseøvelse i forsøket på å nå over bredden i alt som skal gjøres.

Det erkjennes også at biblioteket som institusjon er inne i en brytningstid som kjennetegnes av at forventninger og aktivitet flyttes *fra bevaring til formidling*:

Jeg opplever at vi er midt i dette paradigmeskiftet der vi går fra å være en bevarer til å bli mer en formidler. Det er en utfordring fordi at det er veldig delte oppfatninger i bibliotekmiljøet også om hva vi skal holde på med. Har tradisjonelt vært en plass for bøker, men kommet mer dit - og dette er min personlige mening og dette er det delte meninger om - at i dag er biblioteket mer til for folka som bruker det enn bøkene som er inne i det.

De biblioteksjefene vi snakket med har alle gitt lignende beskrivelser: Biblioteket er til for folka som bruker biblioteket. Videre har de intervjuede det til felles at de *fremhever kontakten med den enkelte bruker* – låneren - som selve kjernen i det å jobbe i biblioteket.

Vår viktigste oppgave er den daglige kontakten med lånerne. Ellers satses det mye på arrangement og formidling.

Enkeltmenneskets behov for hjelp, om det er til å finne passende litteratur, svaret på faglige spørsmål eller å forstå hvordan NAV kommuniserer digitalt inne på «NAV min side» eller fylle ut andre offentlige skjemaer; den jevne oppfatning er at dette skal den bibliotekansatte hjelpe til med.

Biblioteksjefer har obligatoriske skrankevakter, også de som jobber i større bibliotek med flere ansatte. Selv om vaktbelastningen til tider kan være svært krevende å balansere med andre jobbforpliktelser, fremhever biblioteksjefene betydningen av å jobbe i skranke og slik ha tett kontakt med brukerne:

[En biblioteksjef] bør ikke stå fast [skrankevakt] på helg og kveld, for det forsvinner mye administrasjonstid. Men bør ha vakter og jobbe på gulvet. Mye av idéer til temakveldene får jeg fra lånerne.

Det hersker en tydelig oppfatning om at uten erfaring fra praksis på gulvet i et bibliotek, så fjerner du deg fra selve kjernen i driften, du mister kontakten med hva brukerne opplever som aktuelt og relevant, og det ser ut til at biblioteksjefene mener at uten denne innsikten, så mangler du også forståelsen som trengs for å være en god leder for biblioteket:

Jeg er ca. 30% i skranke, det er meget givende. Det er problematisk i form av at andre ledere i kommunen tror de kan kalle meg inn til møte, men det går ikke når jeg sitter i skranke. Vanskelig å være leder hvis du ikke kjenner brukerne.

Selv om skrankevaktene vurderes som viktige og givende, så er det en tidkrevende oppgave som gjør at sjefene skyver på andre oppgaver:

Så halve jobben min er knyttet til skrankearbeidet. Det er et morsomt ansvar, men jeg rekker ikke det andre jeg skal gjøre, skyver på det.

Det er også et funn i undersøkelsen at flere av biblioteksjefene forteller de gjør en del gratis arbeid, eksempelvis tas det administrative arbeidet igjen etter arbeidstid, på helger og kveld:

Jeg skyver på det administrative og gjør det hjemme i helga uten å skrive timer for det.

Like fullt argumenterer biblioteksjefene for skrankearbeidets betydning, men de sitter igjen med utfordringen det er å finne en god balanse mellom «hands-on»-arbeid og det å lede biblioteket:

Hvis en biblioteksjef bare skal lede og ikke ha vakter i biblioteket, da skal organisasjonen være ganske stor. Det er det bare det å finne balansen, og det er vanskelig.

Kjernevirksomheten er utlån av bøker og de oppgavene som knyttes til det tradisjonelle arbeidet med skranke og kontakt med lånerne, men formidlingsaktiviteter, arrangement og et større trykk på å være synlig, blir stadig viktigere. I tillegg tar bibliotekene et sosialt ansvar, og bærer funksjonen som møteplass eller storstue for lokalmiljøet.

Kunnskap og læring: Folkeopplysning

De tradisjonelle bibliotekoppgavene knyttet til det å gjøre kunnskap tilgjengelig for folket, står fortsatt helt sentralt i bibliotek-gjærningen:

Kunnskap og folkeopplysning er det viktigste vi kan drive med, mens litteraturformidlingen går av seg selv. Kunnskapsformidling og folkeopplysning er mer krevende fordi publikum trenger mer hjelp, når de leter etter noe eller trenger hjelp.

Økende forskjeller i befolkningen gjelder også kunnskap, ifølge biblioteksjefene, og de som stiller svakest har også et hjelpebehov som er større enn før; det er mye de ikke kan og vet.

Bibliotekenes rolle blir stadig mer knyttet til folkeopplysning. Forskjellene i samfunnet blir større mellom de som har og kan mye og de som ikke kan og har så mye, og der har bibliotekene en rolle som folkeopplyser og demokratiinstitusjon, et grasrottilbud.

Det gjør rollen som folkeopplyser mer presserende og berører større spørsmål knyttet til det å være en demokratifremmende institusjon i samfunnet.

Jeg ser jo på oss som et sted for kunnskap og læring. Vi har jo mange funksjoner, en ny biblioteklov som vi prøver å jobbe etter. Det med at vi ønsker å være en møteplass veldig viktig. Vi driver med mye arrangementer etter hvert. Opplever oss mer som en samfunnsaktør enn tidligere.

Rollen som samfunnsaktør signaliserer økt samspill med omgivelsene, men kan nok også henspille på det samfunnsansvaret biblioteksjefene er så bevisste på. De nye klasseskillene mellom de som kan og ikke kan, kommer også til syne i innbyggernes digitale kompetanse:

Tror vi trenger enda mer kompetanse på det å være god på digitale tjenester. Det er noen år til alle er heldigitalisert i det norske samfunnet, og samfunnets krav er større enn det nivået mange er på. Der har vi en rolle, det dreier seg egentlig om utenforskap.

Biblioteksjefene anerkjenner at de spiller en rolle i det å motarbeide utenforskap i befolkningen, og ser behovet for å øke sin kompetanse på områder der det har effekt, som for eksempel digital kompetanse. Biblioteksjefene er derfor opptatte av å arrangere kurs, og datakurs fremheves av mange som viktige.

Møteplass – være relevant for de som bor der

Det å være et tilgjengelig, gratis og ikke-kommersielt møtested fremheves av biblioteksjefene som veldig viktig og bevaringsverdig. Betydningen som et sosialt samlingspunkt kan være stor i små samfunn, på linje med å være «et nav i lokalsamfunnet» som en av biblioteksjefene uttrykte det. Det handler også om at de øvrige tilbudene er begrenset:

Det er blitt viktig å være en møteplass for de lokale, det må vi ta vare på! Folk har kanskje bare en butikk ellers.

Forskjellen mellom en større by og ei lita bygd viser seg også i de besøkendes bruk av lokalet:

Biblioteket har en annen funksjon i en mindre kommune. Et sted du kan stikke innom og ta en kaffe. Her [stort bibliotek] sitter det folk hele dagen.

I større lokalsamfunn og byer med flere aktivitetstilbud, fremheves betydningen av at det som skjer på biblioteket er «ikke-organisert». En annen side ved å være en del av lokalsamfunnet er å kjenne innbyggerne godt nok til å vite hva de opplever som interessant, viktig og relevant:

Tenker at folkebibliotekets viktigste oppgave er å være relevant i kommunen man holder til i, for de folka som bor der. I samarbeid med innbyggerne gi et tilbud som de har lyst på, utover det å låne ut bøker og skaffe litteratur, få til møtesteder omkring emner og aktiviteter som treffer de som bor akkurat her.

Forståelsen av at bibliotekene er til for sin egen befolkning, går som en rød tråd gjennom intervjuene med biblioteksjefene.

Sosialt ansvar

Det å være en åpen og tilgjengelig møteplass, å tilby kunnskap, litteratur og hjelp går hånd i hånd med det å ta et sosialt ansvar. Biblioteket har rom også for dem som er alene og bokstavelig talt ikke har noen andre å be om hjelp eller prate med, og flere av biblioteksjefene erfarer at det er slik:

En oppgave er formidling av litteratur og hjelp til å holde folk i gang sånn rent mentalt, og så er det den sosiale funksjonen som er svært viktig. Det at folk har en ikke-kommersiell møteplass og en mulighet for samtale med andre personer. Flere og flere er enslige. Hvis man er alene kan man gå på Rema og snakke med kassadamen, eller gå på biblioteket.

Det sosiale ansvaret som ligger i å forebygge utenforskap og motarbeide økte klasseskiller er noe biblioteksjefene definerer som bibliotekenes oppgave:

En annen viktig rolle for oss er å være en motvekt mot skillet mellom de som leser godt og de som ikke leser så godt. I realitetene er det et klasseskille der, og vi skal være en motvekt til det skillet. Det digitale klasseskillet er jo det nye.

Holdningen er ikke bare pene ord hos ledelsen, men utøves i praksis hos de som sitter i «førstelinde», dvs. i skranken og møter innbyggerne som tar kontakt, det ligger i deres «samvittighet». Mange brukere tar kontakt for å få praktisk hjelp som ligger vidt utenfor det bibliotekfaglige, og de bibliotekansatte strekker seg langt for å yte service.

Denne gruppa som kommer til Norge og trenger hjelp til mye. Veldig mange har behov for hjelp til praktiske ting. Det finnes et svart hull i samfunnet der det finnes lite tilbud, og de som trenger det finner ikke ut av det. For eksempel hjelp til å fylle ut skjema, ganske

kompliserte ting. Skjema om familiegjengforening eller oppholdstillatelse, sendt hit av folk som kanskje burde ha fylt det ut for dem heller enn vi.

I en av de store byene opplever bibliotekansatte seg nærmest som et «NAV light» fordi de hjelper mange med oppgaver som åpenbart ikke er bibliotekfaglige:

En del av dem som kommer til Norge, de leser jo ikke engang, de er analfabeter, hvordan forholde deg til et digitalisert system da? Sånne ting gjør vi mye av, hjelper dem med CV'er og søknader, lese over litt, litt sånn NAV light. Det går mye i sånt. Og det er ufattelig hvor mye utskrifter og scannede ting folk trenger. De som sitter i skranken opplever en del slikt, vi er lett å spørre og vanskelig å si nei. Folk [de ansatte] kjenner på en slik samvittighet.

Tilgjengeligheten som manifesterer seg i de bibliotekansatte som «lette å spørre» og det er «vanskelig å si nei», beskriver mye av bibliotekets egenart. Videre innebærer denne åpenheten mot omgivelsene at bibliotekene preges av rammebetingelser (åpningstider, lokalenes utforming, antall ansatte, budsjett osv.) og den særegne, lokale konteksten (by eller bygd, befolkningssammensetning, andre kulturaktører eller hjelpeinstanser osv.) de befinner seg i. Spørsmålet er hvordan en leder klarer å stake ut en kurs og håndtere de mangfoldige oppgavene som ser ut til å kjennetegne dagens bibliotekdrift.

3.2.2 UTFORDRINGSBILDE

Det er et funn i intervjuene at biblioteksjefene uttrykker behov for flere ansatte, og de tegner rett og slett et bilde av å ha for få hender til å gjennomføre oppgavene som forventes av dem. Flere biblioteksjefer trakk fram i intervjuet at sammenlignet med andre bibliotek i Norge, brukes lite ressurser på bibliotek i Møre og Romsdal:

Det går jo rundt, men vet at vi ligger veldig langt ned på landsgjennomsnittet [ressurser ift. oppgaver].

En av informantene opplever at mangelen på ressurser dominerer hele arbeidssituasjonen:

Det første jeg tenker på at jeg alltid ligger bakpå fordi ressursene er så små. Det er mangel på personal som er problemet her hos oss.

Beskrivelsene av arbeidshverdagen og oppgavemengde tegner et bilde av en jobb med høy arbeidsbelastning og en stor bredde i oppgaveporteføljen, noe som blir særlig tydelig for de små bibliotekene der deltidsstillinger er vanlig:

Jeg må gjøre alt innen 40% stilling - administrasjon, skrankearbeid og formidlingsarbeid. Situasjonen er utfordrende. Det er vanskelig å få tid til formidlingsarbeidet når "skal"-kravet om administrasjon er gjennomført.

En annen biblioteksjef ved et lite bibliotek, med én ansatt i deltidsstilling, beskriver en lignende tilværelse:

Må kunne litt av alt. Har vakt i skranken, er ansvarlig for arrangementene og det praktiske rundt disse. Praktiske oppgaver i bygningen, vaktmesteroppgaver, innkjøp i tillegg til personalansvar og administrasjon. Skulle ønske jeg kunne spise meg - nå blir alt halvveis. Men liker også allsidigheten ved jobben, samt friheten til å forme innholdet i stillingen.

Det er en allsidig jobb og et ansvarsområde som tilsier at spesialisering ikke er mulig. Flere informanter påpeker at særlig de små bibliotekene står i en utfordrende situasjon siden de «må favne over alt, like mye som de store» bibliotekene, og at dette naturlig nok «ikke alltid er like enkelt som når det er flere til å dra lasset sammen».

Til tross for tilveksten av mange nye oppgaver, har de ikke fått tilført flere midler, er beskjeden biblioteksjefene formidler:

Vi har ikke fått større budsjett eller flere ansatte selv om vi har fått flere oppgaver, som formidling. Må ta av andre poster og er ivrig på å søke midler.

Uten økte budsjetttrammer ser det ut til at økt aktivitet innen formidling finansieres gjennom midler man må søke om. Intervjuene viser at biblioteksjefene søker midler for å kunne gjennomføre arrangement, eller for eksempel til utstyr som skal brukes i kurs eller temakvelder. Og selv om «det er mange steder å søke midler», så er utfordringen at «det også krever tid». Biblioteksjefene er presset på tid, og ønsker seg derfor enkle og ubyråkratiske søknadsprosedyrer, og at utlysning av midler ikke låses tematisk.

Det er en utfordring å mangle ressurser til å utføre oppgavene som forventes av et bibliotek, og i den situasjonen må biblioteksjefene prioritere, mer eller mindre bevisst.

Men det er også prioriteringer som må gjøres i forhold til at ressursene ikke strekker til alt det som skal gjøres og forventes at blir gjort.

Biblioteksjefene beskriver hvordan det å lage arrangement er svært arbeidskrevende og tar mye tid til oppgaver som ikke er bibliotekfaglige. Det kan være det å ta vurderingen om man har råd til «å bokbade» en kjent forfatter eller ikke, til alt det praktiske rundt et slikt arrangement: Sy sammen program, lage proffe invitasjoner og «flyers» og spre dette, lage pressemelding, bestille reise og overnatting til de besøkende, «logistikken rundt det, og tidsbruken rundt alt det der...» gjør at ikke kan ta på seg å tilby slike arrangementer. En av biblioteksjefene uttrykker nettopp en slik bekymring:

Utfordringen blir å ta vare på det bibliotekfaglige oppi arbeidet med formidling - være synlig.

Noen bibliotek er bevisste på at de prioriterer rollen som folkeopplyser framfor det å gi et underholdende kulturtilbud:

Arrangement får vi ikke gjort så mye av, vi har ikke prioritert ren underholdning som visesang og konserter og lignende. Håper å få mer tid til faste kurs, det er viktigere enn teater og kultur. [...] Datakurs er jeg opptatt av, for de som ikke er oppe og går på nett, er litt utenfor.

Det å sikre tilgjengelighet og tilpasning til ulike målgrupper er en del av det å tilby kurs til bibliotekets brukere, en form for skreddersøm, for «det passer ikke for alle å gå på kurs om kvelden, for eksempel hvis du har turnus eller andre forpliktelser». Videreutvikling av kurstilbudet innebærer økte ressursbehov:

Vi skulle gjerne vært flere, særlig hvis aktivitet om kvelden, eller datakurs for eldre osv. Kommunen er opptatt av å gjøre folk til digitale borgere, og når vi har kurs, så har

kommunen slått seg til ro med det. Og det er en utfordring, for det skal mer enn ett kurs til for å gjøre folk trygge.

Sitatet illustrerer hvordan en kommune kan nærmest sette bort en oppgave til biblioteket tilsynelatende uten å sørge for makt og ressurser til å utforme et tilbud biblioteket selv anerkjenner som tilfredsstillende. Flere biblioteksjefer er inne på en lignende tematikk, at en del av tjenestene de tilbyr – eller ser for seg å tilby i fremtiden – ligger i grenselandet mot det andre enheter i kommunens velferdstjenester vanligvis tar ansvaret for. Og kanskje ligger det en forventning fra kommunen om at biblioteket har denne type fleksibilitet til å fylle inn på velferdsområdet der det er behov? En av biblioteksjefene svarer dette på hvilke forventninger biblioteket i dag møter:

Forventer at vi gir hjelp til å bruke offentlige tjenester. Være Servicekontor - nettopp fordi det blir spart på i den sentrale administrasjonen. Vi har leksehjelp og språkkafé organisert gjennom frivillige. Det tror jeg faktisk kunne vært en oppgave, å bli et supplement til Frivillighetssentralen.

Inntrykket er at kommunene kanskje ikke er tydelige bestillere som stiller klare forventninger til bibliotekene, og at noen biblioteksjefer kan se at de «kunne drevet med utlån av ski og skøyter» som et slags servicesenter, men at dette ikke er kommunisert tydelig hverken med ord eller budsjett. Dette reiser igjen spørsmål om å finne sin rolle og ta noen mer strategiske valg om hva biblioteket skal drive med, som i enda større grad kjennetegner den formidlingsaktiviteten bibliotekene skal levere.

Sjefene ved de litt større bibliotekene forteller om stor pågang fra eksterne aktører innen kultursektoren som tilbyr ulike program:

Nå får vi stadig tilbud om kulturprogram. [...] Det med arrangement, å finne sin rolle, hvilke typer arrangement. Vi må finne ut hva vi skal gjøre.

Når tilbyderne står og banker på døra og vil inn, er utfordringen å ta bevisste valg og følge en planlagt strategi:

Vi må tenke gjennom hva som er vår programform. Det som er vanskelig er å ikke bli sittende igjen bare som en impresario. Må drive programmering og ikke bare åpne dørene til alt mulig.

Denne biblioteksjefen uttrykker et ønske om å forme en rød tråd i de arrangementene de tilbyr sitt lokalsamfunn, det skal ikke være tilfeldig eller betinget de som tar kontakt, og da må egen idéutvikling prioriteres:

Idéskapning er utrolig viktig. Det skal være en seriøs rød tråd i det vi driver med, ikke bare hoppe fra det ene til det andre og åpne døra for alle som henvender seg. Men vi skal også speile interessene i samfunnet, vi må være i tidsånden.

Bibliotekets bevisste satsing må balanseres mot brukernes interesser; og temaene må være generelle nok. For eksempel kan de gjerne sette opp en temakveld om kosthold om mange brukere melder denne interessen, men ikke en spesifikk type diett. Verktøyet lederen trenger for å prioritere og ta veivalg, må bunne i en strategi, og dette er biblioteksjefens viktigste oppgave:

Såne ting er jeg opptatt av som leder - å forme policyen! Det er den påvirkninga jeg har som leder: Hvor står vi og hvor går vi. Det er den viktigste jobben min. Må ha de ansatte med meg, det er det det dreier seg om.

En slik satsing betinger at også de ansatte er motiverte og deler forståelsen av den kursen lederen staker ut for biblioteket, og illustrerer en side ved biblioteksjefenes kompetansebehov som de små bibliotekene ikke har: Hvordan få de ansatte til å utgjøre et godt team som trekker i samme retning?

Bredden og kompleksiteten i de tjenestene bibliotekene tilbyr, i kombinasjon med en presset ressursituasjon, har også betydning for hvilken kompetanseprofil biblioteksjefene ser etter:

Vi har lite merkantile ressurser, og det er en bevisst strategi at ansatte skal være anvendelige og kunne gjøre mange ulike oppgaver. Mange rutineoppgaver forsvinner og oppgavene som står igjen er mer komplekse. Ser at vi får mer ut av en bibliotekar enn en merkantilt ansatt, kan også ha annen type spisskompetanse.

Hvis en bibliotekansatt i tillegg har spisskompetanse på for eksempel grafisk framstilling og derfor kan produsere lekre plakater, så er det ytterst velkomment. En av biblioteksjefene kommer med et hjertesukk over at det ikke virker som alle har skjønt «at det er folk vi jobber med», dvs. at mange av de tradisjonelle bibliotekoppgavene har forsvunnet og at i dag behøves en annen type kompetanse og ferdighet:

Det er få jobber igjen der en bibliotekar kan sitte på et mørkt kontor å sortere. Dette ser jeg særlig i henvendelsene fra NAV, om vi kan ha folk i arbeidstrening. Da spør jeg dem: «Ja har han eller hun lyst til å lese eventyr og spille gitar i en gruppe med barn?» Da blir de overraska... mange er uforberedt på dette.

Folkebibliotekenes ansatte trenger allsidig kompetanse for å løse stadig mer komplekse oppgaver der innholdet også er i kontinuerlig endring:

For jeg tror at vi som jobber i folkebibliotek, vi er veldig opptatt av å være hands on, ikke mye møter, vi driver med kontinuerlig utvikling.

3.2.3 KOMPETANSE- OG STØTTEBEHOV

Ut fra den virkeligheten biblioteksjefene beskriver, hva slags behov har de for støtte og styrking av kompetanse for å kunne levere forventet og ønsket bibliotekdrift?

Vi vil i denne delen redegjøre for ulike innspill og behov som biblioteksjefene har delt i intervjuene, knyttet til lederrollen, og til forventet drift av bibliotekene. Hva slags forventninger har de til fylkesbiblioteket generelt og til et lederutviklingsprogram spesielt?

Før vi går nærmere inn på hvilken støtte biblioteksjefene ønsker, må vi først slå fast at ikke alle ønsker å delta i et lederutviklingsprogram nå.

Takk men nei takk – tanker om målgruppe

Noen av biblioteksjefene sier rett ut at de ikke har behov for mer kompetanse; de har lang og bred erfaring i rollen som biblioteksjef, og kan allerede ha tatt kurs eller videreutdanning i ledelse. De sier rett ut at de «ikke har behov for en lederutdanning nå».

Flere beskriver det å være biblioteksjef i en presset hverdag i termer av å være en person som gjør alt mulig, noe som særlig gjelder de små bibliotekene. En biblioteksjef med lang erfaring har lært seg å håndtere alle de ulike situasjoner og oppgaver som oppstår, og er trygg på at selv det vedkommende ikke formelt sett kan, så klarer vedkommende å «jukse det til» og løse oppgavene. En av dem kommer med et leende hjertesukk om at ønsket er «heller mer makt enn mer kompetanse». Et par av de intervjuede peker også på egen alder og tidligere gjennomført utdanning og sier at de «ikke er så opptatt av mer skoling» og at de er «veldig i tvil om jeg trenger et lederutviklingsprogram».

Jeg tror jeg er for gammel og har jobbet for mye, og vil ikke bruke tiden min på det bare for å ha gjort det. Det må gi meg noe jeg ikke visste fra før. Men tenker at for ferskere biblioteksjefer så kan det sikkert være nyttig. Jeg tror fortsatt at jeg ikke er i målgruppa, så da skal jeg ikke gi noen råd, men sier heller: Lytt til de unge.

En del av de som definerer seg utenfor målgruppa fordi de opplever at de allerede har mye kompetanse og erfaring som leder, peker på sine ansatte i spørsmålet om hva de trenger og ønsker av et ledelsesutviklingskurs. En av biblioteksjefene sier at det er «mye viktigere med kompetanseheving og utvikling blant mine ansatte» enn at leder selv får et tilbud:

Det største behovet her på huset dreier seg ikke om meg, men at de ansatte kan få lov til å oppdatere seg kontinuerlig, med det som bakgrunn at vi vil sette i gang nye tilbud og prøve nye ting.

I den andre enden av skalaen er biblioteksjefen uten bibliotekfaglig utdanning, som også er alene ved et lite bibliotek:

Man kan føle seg litt på siden på grunn av manglende bibliotekfagutdanning og har stor glede og behov for å lære av andre med mer erfaring. Mangler administrasjon/økonomifag og skulle gjerne hatt mer kompetanse på det.

Materialet deler seg naturlig nok mellom de som har flere ansatte under seg og de som er mer alene om å utføre oppgavene i biblioteket. Vårt inntrykk er også at de store bibliotekene i fylket har et levende samarbeid med god kommunikasjon og dialog seg i mellom, og at finner god støtte i hverandre. For enkelte av de små bibliotekene kan nok situasjonen være mer preget av opplevelsen av å ikke ha noen andre enn potensielt fylkesbiblioteket å spille på, og være nokså alene uten det kollegiale samarbeidet de større bibliotekene har:

Ellers oppleves tilværelsen som "en øy" der bibliotekene rundt virker å ha tettere samarbeid. Vi ramler litt utenfor.

Det å oppleve seg som alene om bibliotekdrift i hverdagen kan nok være en motivasjon i seg selv for å delta på ledelseskurs, for å kunne diskutere og drive erfaringsutveksling med andre i samme

posisjon. Mens motivasjonen til de erfarne lederne ikke synes så sterk, virker biblioteksjefene på de mindre bibliotekene mer ivrige på kompetansepåfyll og deltagelse på lederutviklingsprogram. Men for «de små» bibliotekene finnes et annet viktig forbehold i spørsmålet om å delta på ledelsesutviklingsprogram eller ikke: Hvordan kan de få tatt seg tid og rom til å delta på noe slikt?

Ja takk gjerne, men har du vikar?

Flere av de mindre bibliotekene peker på den åpenbare utfordringen som ligger i det å være bare en eller to ansatte i deltidsstillinger om å holde åpent: Dette er rammebetingelser som gjør at «*det er en kabal som skal legges om vi skal noe utenom*» den ordinære driften:

Vi mangler budsjett til reising og vikar, og det hindrer deltakelse på kurs og seminarer. Det er vanskelig å stenge og vanskelig å få vikar.

Lederen for en av de mellomstore bibliotekene er nokså pragmatisk i sitt råd til fylkesbiblioteket om det kommende lederutviklingsprogrammet:

Det bør skje i første halvdel av 2019 mens det fortsatt er budsjett til å hente inn vikarer.

Satt på spissen er inntrykket fra disse få intervjuene at ledere med rammebetingelsene til å delta på kurs – i form av flere ansatte som kan holde driften i gang – ser ut til å ha lav motivasjon til å delta, mens de biblioteksjefene som uttrykker ønske og behov for et slikt program, mangler rammebetingelser til å delta.

Forskjeller mellom biblioteksjefer her i fylket er et tema som ble tatt opp av informantene, både når det gjelder praktisk gjennomføring og innhold i et ledelsesutviklingsprogram.

Husk at vi er forskjellige!

Knyttet til spørsmålet om hvilke ønsker og behov biblioteksjefene har i et ledelsesutviklingskurs, problematiserer flere nettopp de ulike arbeidshverdagene og betingelsene man har. En informant gir et råd om å «*huske at det er forskjeller i hverdagen mellom store og små bibliotek, og dette må tas hensyn til*» i utformingen av kurstilbudet, rett og slett «*vurdere kurs rettet mot den ene eller andre gruppen*». En annen sier det slik:

Viktig å ha i mente at hverdagen til biblioteksjefene varierer veldig etter hvor de befinner seg. Stor variasjon mellom by og bygd.

En av informantene sier «*men jeg er spent på*» hvordan det skal løses med ett og samme ledelsesutviklingsprogram, for «*vi har jo veldig ulikt utgangspunkt for biblioteksjefene her i fylket*». Sagt med andre ord:

Det må være vanskelig å lande ett program, for vi har veldig forskjellige ståsted, behovene er veldig ulike.

Biblioteksjefenes behov for og mulighetene til å delta på ledelsesutviklingskurs er kort sagt varierende. I tillegg finnes det alternative tilbydere av denne type kurs som noen opplever som mer relevante.

Ledelsesutviklingsprogram fra egen kommune

Flere av informantene peker på at egen *kommune* er den rette arrangøren av ledelsesutviklingsprogram. Noen av informantene peker på at kommunen tilbyr ledelseskurs til sine ansatte, og noen har allerede tatt dette. Andre vurderer et ledelseskurs i regi av egen kommune som mer relevant:

Kommunen har de siste årene utviklet gode modeller for lederutvikling. Det ville jeg heller ha prioritert.

Argumentasjonen for dette er knyttet til hva man kan lære mest av, og enkelte av informantene er tydelige på at felles kursing med andre ledere fra samme kommune er gunstig:

Tror jeg vil lære mye mer av å drøfte ledelse med andre ledere i kommunen enn å sitte sammen med mine lederkollegaer fra andre bibliotek. Jeg har ikke helt troa på det.

Det handler også om muligheten til å få et «utenforblikk» på seg selv, og om å kunne få noen «nye tanker»:

Nyttig med innspill utenfra, fra andre fylker eller andre avdelinger i fylkeskommunen som jobber med noe helt annet, [...] noen som gir oss nye tanker, som ikke er helt inne i den indre krets av bibliotekarer i Møre og Romsdal.

Dette temaet berører også spørsmålet om hva informantene ønsker av støtte fra fylkesbiblioteket, et tema vi kommer tilbake til. En av informantene sier rett ut at «*fylkesbiblioteket ikke trenger å utvikle sin egen ledelseskompetansemodell*» og at det er andre organisasjoner som bør ta ansvaret med å tilby ledelseskurs. Det kan være kommunen, men flere viser også til det nasjonale nivået som en mulighet:

Bibliotekforeningen nasjonalt, veldig mye kompetanse er samlet der.

Det vises til at Bibliotekforeningen har «*et glimrende tilbud*» for bibliotekledere allerede, og det stilles spørsmålstegn ved hvorfor ikke dette kan benyttes heller enn å bruke ressurser på å utvikle noe nytt her i regionen.

Med det i mente at ikke alle informantene opplever seg i målgruppa for et lederutviklingsprogram, skal vi nå se litt nærmere på hva de intervjuede biblioteksjefene har sagt mer presist om hva de trenger av støtte i sin ledergjerning.

Hvilke støttebehov er knyttet til lederrollen?

Det er variasjon mellom informantene i hvor mye erfaring og utdanning de har fra før, og deres innspill om ønsker til ledelseskurs gjenspeiler selvsagt dette. Én informant uten bibliotekfaglig utdanning skulle «*gjærne hatt mer kompetanse på økonomi og administrasjon*», og en annen leder for et av de små bibliotekene sier «*jeg har behov for ledelseskompentanse*» og «*å holde meg faglig oppdatert*».

En av informantene fra et av de små bibliotekene har gjennom hele intervjuet kommet tilbake til at det er for mange oppgaver å løse i forhold til bemanningen, og til og med på spørsmål om ønsker om et lederutviklingskurs, kommer dette frem, noe lattermildt:

Det er litt sånn at det eneste jeg ønsker meg er en makker i 100% stilling!

Noen av informantene med mye erfaring og kompetanse er opptatte av ledelse som fag, og påpeker at det er et fagfelt preget av trender som vil endre seg over tid. Nettopp derfor har de et litt avslappet forhold til ulike ledelsesmodeller og -filosofier, og ønsker heller ikke opplæring i «det siste nye» innen ledelsesfilosofi. Det de derimot melder interesse om, er de mer psykologiske og relasjonelle sidene av det å lede:

For den som skal lede handler det ikke om kompetanse opp mot det å lede, men hvordan skal en leder ha en stab som skal kunne levere de oppgavene de skal gjøre.

Pedagogikk og psykologi – personalbehandling – team – motivere medarbeidere

De biblioteksjefene som har ansatte under seg, dvs. noen å lede, er opptatt av dette med team, mestring og motivasjon, det å få en stab til å trekke i samme retning. Heller enn kompetanse om ledelse, ønskes inspirasjon, å få tilbud om noe som «løfter».

Er ikke så opptatt av alle de ulike ledelsesfilosofiene, dette er trender som endrer seg. Men mestring og motivasjon, hva som skal til for få det? Jeg er mer opptatt av å bli inspirert enn å lære så mye nytt om en ledelsesfilosofi.

En av de andre biblioteksjefene ønsker seg også påfyll som berører det psykologiske og pedagogiske i å få sine medarbeidere til å yte mer:

Jeg kunne ønske meg mer pedagogikk og psykologi. Det å få med seg folk, klare være positiv, personalbehandling. Det å klare å være en leder som blir respektert og hørt på, og som klarer å overtale andre til å yte litt ekstra.

En av de andre biblioteksjefene er opptatt av at som leder må man av og til ta upopulære beslutninger, og at det kan være en tematikk for et kurs:

Viktig å få noe som gjør ledere robuste. At ledere kjenner sin styringsrett og er i stand til å håndtere vanskelige situasjoner.

Det handler om å være rustet til å stå i krevende prosesser, ha styrke til for eksempel å gjennomføre større omstillinger som innebærer endringer for eget personal.

Viktig å ha kunnskap om omstillingsarbeid, og de "uskrevne" reglene på en arbeidsplass.

En annen side av det å skulle lede flere, handler om å skape en felles retning for det arbeidet man gjør, og jobbe som et team:

Den plassen jeg jobber på; her jobber vi så mye med folk, og det er så nødvendig at vi fungerer sammen som et team, at vi kommuniserer og drar samme vei og samme lass.

Strategi for den bibliotekfaglige utviklingen

Dette er viktig i møte med brukerne av biblioteket, men berører også en mer strategisk dimensjon; selve spørsmålet om hva biblioteket skal være. Klarhet i overordnet strategi danner grunnlaget for å skape en felles forståelse, påpeker en av informantene:

Det finnes ulike oppfatninger i bibliotekverden om hva et bibliotek skal være, viktig med det her å skape en felles forståelse for ting.

En informant mener at «det er ikke nok bibliotekutvikling» i fylkesbiblioteket i dag, og at i den grad det skjer oppleves det som et «merarbeid» uten at det gir dem det løftet de ønsker. En av de andre biblioteksjefene sier at arbeid med den bibliotekfaglige utviklingen er på ønskelisten:

Den rent bibliotekfaglige utviklingen. Hvordan følger man med på hvilken vei biblioteket skal gå? Er det mulig å stikke ut en felles kurs? Mange prøver å finne opp fremtidens bibliotek på egen hånd.

Kunnskap om kommunen

Flere av informantene beskriver et distansert forhold til bibliotekets eierkommune, eller som en av dem sier det litt humoristisk: «Tror det er en godt bevart hemmelighet – i kommunen – at vi er helkommunalt eid». Kommunen fremstår som nokså passive overfor bibliotekene, og stiller få spesifikke forventninger. «Kommunen blander seg ikke så mye i det vi gjør», sier en av informantene og legger til at det er på nivå av «at vi holder oss på budsjett». På den ene siden «synes jeg de kunne ment litt mer om oss av og til», sier en av biblioteksjefene, men legger så til «men det er også fint å få gjøre det vi har lyst til uten for mye innblanding».

Noen informanter beskriver at de har gode relasjoner til deres nøkkelpersoner i kommunen, men felles for flere informanter ser ut til å være et ønske om mer kunnskap om hvordan man jobber inn mot kommunen for å bli hørt, det gjelder både administrasjon og politikere:

Det med å ha gjennomslagskraft overfor en kultursjef, hvordan er spillereglene.

Trenger å få vite mer om hvordan jobbe i forhold til politikerne - hvordan bli sett og hørt.

En av biblioteksjefene ser i ettertid at det hadde vært gunstig å kjenne «den kommunale organiseringen», en mer praktisk kursing i hvordan man kan gå fram når man søker innflytelse:

Kunne trengt et kurs om den kommunale organiseringen, det tok litt tid å finne ut av. Når man skal søke innflytelse: hvor skal man henvende seg, når og hvordan?

Vårt inntrykk er at biblioteksjefene kjenner på en presset ressursituasjon, og innser at det politiske nivået i kommunen er viktig for å kunne påvirke betingelsene i ønsket retning. Det er et funn i intervjumaterialet at biblioteksjefene ønsker hjelp fra fylkesbiblioteket til å bli synlige overfor det politiske beslutningsnivået.

Synliggjøring overfor politikere

Den synliggjøringen biblioteksjefene etterlyser hjelp til berører ulike dimensjoner. Det kan være knyttet til det mer formelle, for eksempel fortalte flere informanter at kommunen mangler fagplan for biblioteket.

Hvis fylkesbiblioteket hadde klart å gjøre oss synlige [overfor kommunen]; Hvordan fortelle kommunene at «dere følger ikke bibliotekloven faktisk!»

Synliggjøringen handler også om at bibliotekets verdi anerkjennes, særlig det sosiale arbeidet de gjør overfor barn og eldre og andre sårbare grupper:

Viktig å påpeke at vi bidrar i oppvekst, eller vi ønsker å gjøre mer av det. For eksempel leseferdigheter generelt, eller i større grad være støtte til skolebiblioteket.

Biblioteksjefene opplever den sosiale dimensjonen; forebygging av utenforskap, utjamning av forskjeller, som en viktig og meningsfull del av arbeidet, men det er som om kommunene ikke helt anerkjenner betydningen eller ser potensialet for større samvirke rundt utfordringer med utenforskap. En av informantene foreslår at de samfunnsøkonomiske gevinstene av bibliotekets virksomhet bør synliggjøres for kommunene:

Dels å se den økonomiske verdien av det vi holder på med; Hvis vi forsinker en eldre innbygger fra å trenge pleiehjempluss, hvor mye sparer kommunen?

De små bibliotekene driftes ofte av ansatte i små stillingsandeler, noe som i seg selv kan skape en krevende arbeidssituasjon, men også utfordringer med å rekruttere nye ansatte. En av informantene understreker at denne sammenhengen bør synliggjøres overfor kommunen:

Også et problem at mange av stillingene ikke er fulle jobber. Hvordan synliggjøre det overfor kommunen, at rekruttering handler om å tilby en jobb de kan leve av.

3.2.4 FORVENTNINGER TIL FYLKESBIBLIOTEKET

I intervjuene med biblioteksjefer stilte vi spesifikke spørsmål om hva de ønsket av kompetansepåfyll og støtte i egen lederrolle, og vi stilte bredere spørsmål om hva de hadde av ønsker og behov for støtte fra fylkesbiblioteket. Mens noen av informantene ikke så fylkesbiblioteket som den naturlige arrangør av lederutviklingskurs, var det felles for alle informanter at de ønsker kursing som gir dem den kompetansen de trenger for å utvikle og drive eget bibliotek.

Forventningene om at fylkesbiblioteket er leverandør av aktuelle og relevante kurs kan nok begrunnes dels historisk; dette er hva Fylkesbiblioteket har drevet med før:

Fylkesbiblioteket har tradisjonelt og historisk vært en leverandør av kurs ut i fylket, små kompetansehevende ting, det dukker jo opp nye konsepter støtt og stadig. Det er en av de tingene jeg forventer at de skal jobbe med slikt – hvis de ikke gjør det, hvem skal gjøre det?

Biblioteksjefene har tydelige forventninger til at fylkesbiblioteket er aktive i rollen som faglig rådgiver:

Fylkesbiblioteket skal være rådgivere overfor bibliotekene, og hjelpe til med den faglige aktiviteten i bibliotekene, det står i fagplanen.

For noen av de små bibliotekene er fylkesbiblioteket viktig som en faglig sterk instans de kan sparre med og være trygge på at man har tilgang til oppdatert fagkunnskap. Flere av biblioteksjefene peker på at bibliotekutvikling er et felt egnet for samarbeid, der man også kunne gjort mer enn i dag.

Fylkesbiblioteket er en viktig støttespiller i forhold til faglige spørsmål og råd. Nyttig med kurs! Forventer at fylkesbiblioteket er veldig faglig oppdatert og at jeg får hjelp til utviklingsarbeid. At jeg har noen å spille ball med siden ingen andre i kommunen "kan" bibliotek. Og så forventer jeg kurstilbud.

Flere av informantene er inne på at fylkesbiblioteket over tid har vært i en utfordrende bemanningssituasjon. Biblioteksjefene uttrykker forståelse for at dette preger kapasiteten til fylkesbiblioteket. Enkelte peker på at dette i praksis representerer «en nedbygging» av kapasitet og kompetanse som i sum kan true fylkesbibliotekets faglige legitimitet og gjennomslagskraft. Like fullt synes forventningene til fylkesbibliotekets faglige tyngde å stå sterkt blant biblioteksjefene, og det anerkjennes at enkelte ansatte i fylkesbiblioteket må forvalte dette mandatet. Hovedinntrykket fra intervjuene er likevel at fylkesbibliotekets viktigste leveranse til egne bibliotek er å tilby kurs.

Være operative og gi matnyttige kurs

Mens noen ansatte i fylkesbiblioteket selvsagt må være faglig oppdatert og påkoblet den strategiske diskusjonen og utviklingen av biblioteksektoren i Norge, er det et tydelig ønske fra

biblioteksjefene vi intervjuet at fylkesbiblioteket skal være operative og levere relevante kurs ute i bibliotekene:

Så skal fylkesbiblioteket for øvrig være mer operative og sørge for at de enkelte bibliotek og staben der er rustet til å takle de hverdagslige oppgavene, i for eksempel barnelitteratur, hvordan ta imot nye grupper og så videre.

Det ser ut til å være en pragmatisk og jordnær holdning som ligger i bunn for bestillingen til fylkesbiblioteket om å være kursleverandør: Det handler om å være rustet til å takle hverdagens oppgaver i biblioteket, om å få verktøy og oppskrifter som fungerer.

Jeg ønsker meg noen mindre verktøy: Kurs i bokbad! Med et kurs kan man få gode råd på veien og testa seg før man har et seriøst publikum. Matnyttige ting!

Dette dreier seg om en kompetanseheving og profesjonalisering av de nye tjenestene som bibliotekene skal levere på, tjenester man sikkert kunne ha prøvd ut selv, men der de vi intervjuet ønsker å bli trent og ha kunnskap før de går i gang. En av informantene kontrasterer denne type kompetanseheving mot lederutvikling:

Et annet kurs, det å lære seg å bokbade, det hadde vært topp å få hit til fylket - og det er mye viktigere for meg enn å få lederutvikling, det er der skoen trykker.

Inntrykket vårt er at biblioteksjefene ønsker at fylkesbiblioteket er en operativ aktør som leverer den kompetansen de ansatte i biblioteket trenger for å innfri nye forventninger knyttet til formidling. Det går på de nye arrangementsformene som publikum vil ha, som «bokbading», eller gode teknikker for effektiv lesing av ny litteratur, for bedre å kunne anbefale litteratur til besøkende som ber om tips. Skoen trykker på det som skjer i møtet med publikum, på anvendbare verktøy, teknikker og kunnskap om hvordan gjøre ting i praksis.

I sum formidler biblioteksjefene at de har større behov for kompetanseheving innen det mer konkrete og anvendte knyttet til de tjenestene de forventer å levere ut til publikum, enn de har til lederutvikling.

Arrangørrollen

Flere av de mindre bibliotekene beskriver hvordan det å lage arrangement er uforholdsmessig arbeidskrevende sett i forhold til tilgjengelige stillingsressurser. Derfor er det også flere som etterlyser støtte til den praktiske organiseringen knyttet til arrangement, og påpeker at her må det være stordriftsfordeler å hente ut.

Arrangement, at noen har gjort jobben for flere på en gang. Sørge for at de [gjestene/forfatter] har et sted å sove, at vertsbiblioteket ikke gjør annet enn å stille som vertskap.

Flere informanter viser til positive erfaringer fra andre fylker der fylkesbiblioteket administrerer en arrangementsturne og tar arrangørrollen, og der biblioteket tar rollen som vertskap og de tilhørende utgiftene.

Hvis fylkesbiblioteket kunnet lagt opp noen turneer, administrere det, som vi bare kunne sagt ja takk til, så betaler vi utgiftene selv.

Det handler om å effektivisere ressursene og få frigjort tid hos det enkelte bibliotek til de oppgavene som ikke kan settes bort. Mer generelt handler det om at fylkesbiblioteket forventes å ta et ansvar for den type oppgaver som kommer flere til gode:

Jeg vil at de [fylkesbiblioteket] påtar seg oppgaver som er tverrkommunale. Ting som kommer flere bibliotek til gode.

Eksempler på dette kan være å ta regien for å etablere et e-bokkonsortium eller være støtte i idéutviklingsarbeid og omforme idéer til gode prosjekt og prosjektsøknader.

3.3 OPPSUMMERENDE ANALYSE OG ANBEFALINGER

En forståelse av biblioteksjefenes daglige situasjon, forventninger og utfordringer er en forutsetning for å kunne analysere og sammenstille behov. Disse temaene har vi belyst gjennom sitat fra dybdeintervjuene. I dette avsluttende delkapitlet beskriver vi det overordnede bildet som tegner seg av hverdagen for biblioteksjefene vi har snakket med. Hensikten er å peke på felles utfordringer og behov, samt å gi noen anbefalinger basert på intervjuene.

3.3.1 OVERORDNET SITUASJONSBILDE

Fra bevaring til formidling

Kjernevirksomheten er utlån av bøker og de oppgavene som knyttes til det tradisjonelle arbeidet med skranke og kontakt med lånerne, men formidlingsaktiviteter, arrangement og et større trykk på å være synlig, blir stadig viktigere. I tillegg forventes det at bibliotekene tar ansvar for å tilby en møteplass eller storstue for lokalmiljøet. Kompetansen som biblioteksjefene trenger for å levere dagens og de kommende års tjenester, kan dermed knyttes til tre temmelig ulike hovedkategorier av oppgaver: *Bibliotekfag* – som utgjør kjernevirksomheten og som er mest relatert til den formelle bibliotekkompetansen, inkludert å yte veiledning og assistanse, *formidling* – som rommer alle typer arrangement, og *møteplass* – som dekker det sosiale ansvaret for innbyggerne i lokalsamfunnet.

Handlingsrommet – er det for stort?

Det synes å være en utfordring å finne den rette balansen mellom tids- og ressursbruk på tradisjonelle og nye tjenester. Ønsker fra brukerne, eier, samarbeidspartnere og tilbud fra ulike arrangører strømmer inn og det må velges innhold for hva som skal tilbys og til hvilken målgruppe. Biblioteksjefene har et relativt stort handlingsrom for hva de kan fylle rollen med, noe som i utgangspunktet er positivt, men uten en klar strategi er det vanskelig i en hverdag med mange praktiske gjøremål, å sette av tid til å finne retning for hvilke typer arrangement som skal prioriteres og hva som kan velges bort. Særlig gjelder det for tilbud som krever en forutgående prosjektpøknad om midler. Skrankearbeid og administrativt arbeid må gjøres uansett.

Ressurser - stemmer kart og terreng?

Videre må oppgavene som de ulike aktivitetene innebærer, foregå innenfor de rammene som personellressurser, lokaliteter og økonomi tillater, noe som er en kilde til organisatoriske utfordringer som ikke nødvendigvis lar seg løse praktisk. Muligheten for utvidede åpningstider eller arrangement på kveldstid kan forhindres av manglende personellressurser, mens upraktiske lokaler kan umuliggjøre en effektiv kombinasjon av tradisjonelt utlånstilbud og arrangement i tidsrom hvor det uansett er bibliotekansatte på jobb. Mange opplever at de har fått mer å gjøre, men at ressursene ikke har økt tilsvarende.

Ulike omgivelser

Overordnet sett er kjerneoppgavene for små og store bibliotek de samme, men variasjonen i ytre faktorer og rammebetingelser betyr at innholdet i bibliotekjentene må utformes ulikt. Hverdagen til biblioteksjefene preges av eierkommunens administrative og politiske ledelse, nasjonale føringer og endringer i disse.

Hvorvidt man er sjef for et stort eller lite bibliotek, innebærer i tillegg en stor forskjell i daglige utfordringer innen tema som gjelder personaladministrasjon. Noen biblioteksjefer i små kommuner er deltidsansatte med få eller ingen personellressurser og har derfor begrenset medarbeideransvar. I større kommuner har bibliotekene flere ansatte og biblioteksjefenes hverdag innebærer dermed ledelse og motivering av egne ansatte. Hvilke typer veilednings- og

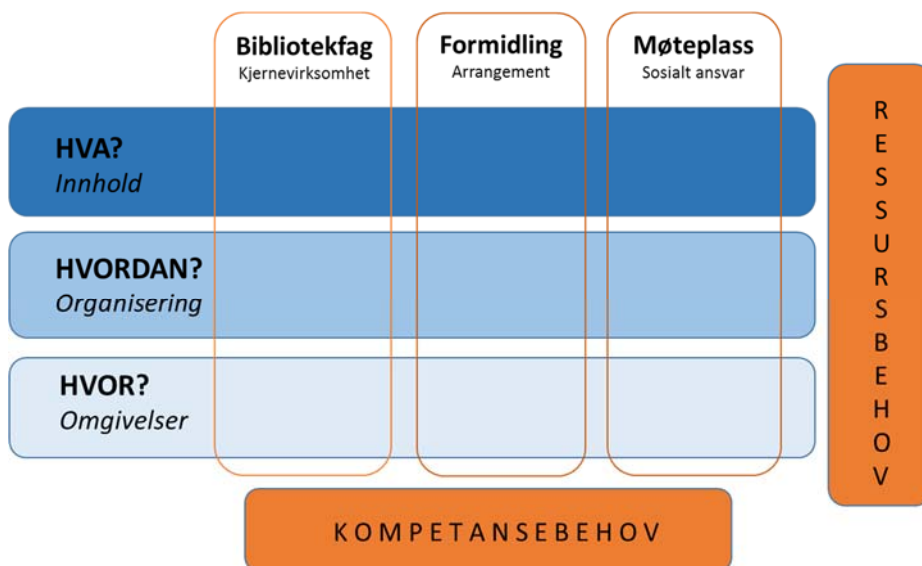
assistansebehov lokalbefolkningen har varierer mellom bibliotekene i by og bygd rett og slett fordi befolknings sammensetningen er ulik.

Nav light – en utilsiktet konsekvens eller halvhjertet bestilling?

Gratisprinsippet og kravet om å tilby veiledning og assistanse medfører at mange brukere tar kontakt for å få praktisk hjelp som ligger vidt utenfor det bibliotekfaglige. Intervjuene viser at de bibliotekansatte strekker seg langt for å yte service og imøtekomme de ulike behovene som finnes blant innbyggerne i den enkelte kommune. Det synes å være et hull i velferdstilbudet som de bibliotekansatte føler seg moralsk forpliktet til å tette. Til gjengjeld opplever de ikke at samfunnsansvaret og nytten av denne servicen er synlig eller anerkjennes i kommunen, til tross for at tjenestene kan bidra til å avlaste andre etaters budsjetter i neste omgang.

3.3.2 OPPGAVER OG UTFORDRINGER – SAMMENSATTE BEHOV

Når vi sammenstiller oppgavene som knytter seg til de ulike tjenestene som biblioteksjefene skal understøtte, med de ulike dimensjonene som utgjør handlingsrommet innenfor innhold, organisering og omgivelser, får vi en matrise som illustrerer hvor sammensatt hverdagen til biblioteksjefene er, se Figur 3-1.



Figur 3-1 Matrise over bibliotekets oppgaver og utfordringer med tilhørende behov (Kilde: Møreforsking Molde)

Kolonnene i figuren illustrerer grupper av tjenester og oppgaver – som krever ulik kompetanse. Radene angir et handlingsrom for de ulike oppgavegruppene, der rammene for utfoldelse både ligger i ressurstilgang (personell, lokaler og økonomi), samt i politisk innflytelse og størrelsen på eierkommunen (store bibliotek har større stab enn små og innbyggerne i byene har andre utfordringer enn i bygdene). I tillegg til å illustrere en sammensatt hverdag, viser figuren at hvis man skal fylle inn cellene i matrisen med konkret innhold, vil man avdekke hvor ulike behovene er.

Deler av kompetansebehovet kan dekkes gjennom praktisk anrettede kurs. Ressursbehovet kan også til en viss grad løses gjennom mer kunnskap, både rettet mot søknad om prosjektmidler og om innflytelse og makt i kommunen. Ledelseskompetanse er knyttet til hvorvidt biblioteket er stort nok til å ha en stab av medarbeidere.

Det er vår oppfatning at ledelseskompetanse utgjør en mindre del av det totale behovet som kommer til uttrykk gjennom intervjuene med biblioteksjefer. De mest presserende behovene synes å handle om ressurser til å gjennomføre arrangement, få innbydende og praktiske lokaler og å få tilført flere stillinger, særlig rettet mot barn. Dette sammenfaller med svarene som fremkom i surveyundersøkelsen.

Kompetansebehovet som kommer til uttrykk gjennom dybdeintervjuene handler i hovedsak om praktisk kunnskap for å gjennomføre nye typer arrangement, som «bokbading». Små og mellomstore bibliotek uttrykker også behov for kunnskap om hvordan bli synlig for å få gjennomslag i kommunen.

Der behov for ledelseskompetanse trekkes frem, er det med fokus på personalbehandling, som psykologi, motivering av ansatte og lagbygging, noe som for øvrig ikke gjelder de minste bibliotekene. Biblioteksjefene i små bibliotek er på sin side ofte alene og uttrykker et større behov for erfaringsdeling og faglig påfyll. Deres hverdag handler om å gjøre alt, derfor er de også mest åpne for at alle typer kurs er nyttige, men til gjengjeld har de begrenset med tid eller vikarhjelp til å kunne delta på kurs.

3.3.3 VÅRE ANBEFALINGER

Fylkesbiblioteket i Møre og Romsdal ønsker å tilby et ledelsesutviklingsprogram for biblioteksjefene i fylket. Med bakgrunn i sju intervjuer med biblioteksjefer i bibliotek med ulik størrelse – små, mellomstore og store – har vi følgende anbefalinger som gjelder utforming og innhold i et slikt program:

- Det synes som om behovet for ledelseskurs generelt er mest ønskelig for de små bibliotekene, og man bør vurdere om opplegget skal rettes spesielt mot denne gruppen
- Behov for mer kunnskap om hvordan en kommune fungerer, hvordan få gjennomslagskraft i kommunen og håndtering av usikkerhet rundt fremtidig kommunestruktur, er en kompetanse som etterspørres av både små og mellomstore biblioteksjefer
- Fylkesbiblioteket kan hjelpe bibliotekene med å synliggjøre samfunnsnyttene for kommunene og derigjennom bidra til flere eller større stillinger
- Fylkesbiblioteket kan bidra til å øke kompetansen på å utvikle prosjekt og å skrive prosjektsøknader
- For store og mellomstore bibliotek er ledelseskurs mest relevant dersom det inkluderer personalledelse, psykologi og veiledning og motivering av ansatte
- Den gjennomgående og overordnede tilbakemeldingen fra biblioteksjefene vi intervjuet er at fylkesbiblioteket uansett må være seg svært bevisst at bibliotekhverdagen er forskjellig for de ulike biblioteksjefene og dette må det tas hensyn til i kurstilbudene

Utover å tilby kurs, fremkommer det videre at biblioteksjefene ønsker at fylkesbiblioteket bidrar med å løse oppgaver som er felles for alle bibliotekene. Et eksempel på en forenkling i biblioteksjefenes sammensatte hverdag, ville være at fylkesbiblioteket tilrettelegger arrangementspakker med innhold og avtaler med foredragsholdere, slik at bibliotekene kun behøver å tar ansvaret for å være vertskap med tilhørende utgifter.

4 REFERANSER

Endringslov til folkebibliotekloven. (2013). Lov om endringer i lov om folkebibliotek (LOV-2013-06-21-95). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2013-06-21-95>

Folkebibliotekloven. (1985). Lov om folkebibliotek (LOV-1985-12-20-108). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>

Tjora, A. (2013). Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2. utgave. Oslo. Gyldendal.

5 VEDLEGG

Her følger vedlagt spørsmålene som ble brukt i spørreundersøkelsen (delprosjekt 1) og presentasjonen av resultatene fra spørreundersøkelsen. Vedlagt til sist ligger informasjonsbrevet til informantene i den kvalitative undersøkelsen (delprosjekt 2).

Spørreundersøkelse: Kompetanse og kompetansebehov i bibliotekene i Møre og Romsdal

Først noen innledende bakgrunnsspørsmål om deg.

1) Er du mann eller kvinne?

- Kvinne
- Mann

2) Hvor gammel er du?

- Under 30 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60 år eller eldre



3) I hvilken type bibliotek er du ansatt?

- Folkebibliotek
- Skolebibliotek
- Fylkesbibliotek
- Annet bibliotek (vennligst presiser)

Her følger noen spørsmål om ditt arbeidsforhold og bibliotekerfaring.

4) Hva er din nåværende stilling?

- Biblioteksjef
- Stilling som krever bibliotekfaglig kompetanse
- Annen stilling (vennligst presiser)

5) I hvor mange år har du hatt nåværende stilling?

- Under 2 år
- 2-5 år
- 6 år eller flere

6) Hva er avtalt stillingsprosent i din arbeidsavtale? Vennligst skriv inn et heltall (uten desimaler):

7) Har du tidligere vært ansatt ved andre bibliotek i Norge? Flere kryss mulig.

- Ja, i tilsvarende stilling som nå
- Ja, i en annen stilling
- Nei



8) I hvor mange år har du vært bibliotekansatt (nåværende og tidligere arbeidsforhold samlet)?

- Under 2 år
- 2-5 år
- 6 år eller flere



9) Omtrent hvor mange ansatte i bibliotekfaglige stillinger er det ved ditt bibliotek, inkludert biblioteksjef?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 eller flere



10) I hvilken alder ser du for deg å gå av med pensjon helt eller delvis slik du vurderer det akkurat nå?

- 62-66 år
- 67-69 år
- 70 år eller eldre
- Vet ikke



De neste spørsmålene omhandler din utdanningsbakgrunn og kompetanse.

11) Hva er ditt høyeste fullførte utdanningsnivå?

- Grunnskole eller lavere
- Videregående skole
- Universitets- eller høgskoleutdanning 1-4 år
- Universitets- eller høgskoleutdanning over 4 år



12) Hvilken fagutdanning har du?

- Bibliotekarutdanning
- Administrasjon/økonomi, kontor eller jus
- Handel, kundeservice, restaurant eller reiseliv
- Helse, omsorg, medisin eller biologi
- Industri, bygg/anlegg, håndverk eller verkstedarbeid
- Jord-/skogbruk, fiske eller matproduksjon
- Kultur, religiøst arbeid, idrett eller informasjonsformidling
- Service- eller sikkerhetsarbeid
- Skole, fritid, undervisning eller forskning
- Transport, logistikk, kommunikasjon eller IT
- Annet



13) Hvilke fagområder jobber du mest med? Velg inntil 3 fagområder:

- Barn og ungdom
- Katalogisering og klassifikasjon
- Voksne
- Lokalhistorie
- Biblioteksystemansvarlig
- IT
- Nett og sosiale medier
- Ledelse
- Skranke og publikum
- Arrangementer
- Klargjøring av bøker og andre medier
- Kassering
- Utviklingsarbeid og prosjekter
- Annet

14) I hvilken grad opplever du å ha tilstrekkelig realkompetanse (formell og uformell kompetanse) på dine fagområder?

- Ingen grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

15) I hvilken grad opplever du å ha nok tid til å arbeide med fagområdene dine?

- Ingen grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad



Nå ber vi deg om å vurdere egen administrativ kompetanse langs følgende skala:

0 = Ingen kompetanse

1 = Brukbar kompetanse, kan utføre enkle oppgaver etter veiledning

2 = God kompetanse, jobber selvstendig

3 = Meget god kompetanse, kan gi råd og veiledning

4 = Ekspert, har svært god innsikt, kan ha faglig ansvar og lede utvikling på eget arbeidssted

16) Jeg har følgende kompetanse på disse fagområdene:

	0	1	2	3	4	Ikke relevant
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultat- og målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplæring av andre i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nå ber vi deg om å vurdere egen formidlingskompetanse langs følgende skala:

0 = Ingen kompetanse

1 = Brukbar kompetanse, kan utføre enkle oppgaver etter veiledning

2 = God kompetanse, jobber selvstendig

3 = Meget god kompetanse, kan gi råd og veiledning

4 = Ekspert, har svært god innsikt, kan ha faglig ansvar og lede utvikling på eget arbeidssted

17) Jeg har følgende kompetanse på disse fagområdene:

	0	1	2	3	4	Ikke relevant
Bokprat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuelle lesetips	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventyrstund	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassebesøk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrive bokanmeldelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bistå brukerne digitalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Språkkafé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ungdomsaktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drive aktivitetsverksted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nå ber vi deg om å vurdere egen digital/IKT-kompetanse langs følgende skala:

0 = Ingen kompetanse

1 = Brukbar kompetanse, kan utføre enkle oppgaver etter veiledning

2 = God kompetanse, jobber selvstendig

3 = Meget god kompetanse, kan gi råd og veiledning

4 = Ekspert, har svært god innsikt, kan ha faglig ansvar og lede utvikling på eget arbeidssted

18) Jeg har følgende kompetanse på disse fagområdene:

	0	1	2	3	4	Ikke relevant
Bildebehandling og video	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiale medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biblioteksystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Her spør vi om språkkunnskap.

19) I hvilken grad behersker du følgende språk muntlig:

	Ingen grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Norsk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engelsk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tysk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spansk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fransk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet språk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



20) Du krysset av for "Annet språk" på forrige side. Hvilke(t) språk er det du behersker i stor eller svært stor grad?



Her ønsker vi at du tar stilling til hvor enig eller uenig du er i seks påstander.

21) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?:

	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	Ikke relevant
Jeg er flink til å skaffe midler eksternt for mine ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er flink til å snakke med pressen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er flink til å veilede brukere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er god på å gi rett service til rett bruker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er flink til å skape engasjement for aktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er god på å kommunisere med andre institusjoner og aktører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



22) Hva opplever du som de største endringene biblioteket ditt står overfor de neste fem årene? Gi en kort beskrivelse av inntil 3 endringer du ser når det gjelder bibliotekets mål, kjerneoppgaver, brukere eller annet.



23) Ser du potensial for gevinster av økt samarbeid med andre bibliotek?



Ja



Nei



Vet ikke



24) Hvilke potensielle gevinster kan økt samarbeid med andre bibliotek gi? Vennligst gi en kort kommentar:



25) Ser du potensial for gevinster av økt samarbeid med andre aktører enn bibliotek?



Ja



Nei



Vet ikke



26) Hvilke potensielle gevinster kan økt samarbeid med andre aktører enn bibliotek gi? Vennligst gi en kort kommentar:



27) Ser du noe potensial for at ditt bibliotek i større grad kan utgjøre en støttefunksjon for andre offentlige aktører? Vennligst gi en kort kommentar:



28) Har du konkrete forslag til kompetansehevende tiltak som du kunne tenke deg selv å delta i eller bidra til? Hvis ja, vennligst gi en kort kommentar:



29) Har du andre innspill om forbedringspotensial eller forslag til tiltak du ser behov for i ditt bibliotek?



30) Helt til slutt, dersom du skulle øke din kompetanse til den stillingen du har i dag, hva slags kompetanse har du størst behov for? Hvis relevant, vennligst gi en kort kommentar:

Kompetanse og kompetansebehov i bibliotekene i Møre og Romsdal

Bjørn Tore Nystrand¹, Sølve Mikal Krekvik Nerland² og Gøril Groven²

24.10.2018

¹Møreforskning Ålesund AS

²Møreforskning Molde AS

Bakgrunn og formål

Møreforskning har fått i oppdrag fra kulturavdelingen i Møre og Romsdal fylkeskommune å gjennomføre en kartlegging av kompetanse og kompetansebehov i bibliotekene i Møre og Romsdal.

Kartleggingen består av to deler:

- Spørreundersøkelse rettet mot alle ansatte i biblioteker i Møre og Romsdal (gjennomført 17.10. – 1.11.2018)
- Telefonintervju med åtte biblioteksjefer i Møre og Romsdal (planlagt gjennomført november/desember 2018)

Denne presentasjonen omhandler resultater fra del 1, spørreundersøkelsen.

Neste side angir informasjon om metode og fremgangsmåte, før vi går nærmere inn i resultatene.

Metode

En elektronisk spørreundersøkelse ble gjennomført mellom 17. september og 1. oktober 2018 ved bruk av verktøyet QuestBack.

Undersøkelsen er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Utvalget er alle ansatte i de kommunale folkebibliotekene og ved bibliotek på de videregående skolene i Møre og Romsdal. Oppdragsgiver fremskaffet en liste med 126 e-postadresser, hvorav to adresser ble permanent avvist grunnet feil/mangler, mens én adressat ga tilbakemelding om at vedkommende ikke var i målgruppen for undersøkelsen.

- 123 ansatte fikk tilsendt undersøkelsen per e-post, hvorav 68 besvarte fullstendig (responsrate 55 %)
- I tillegg ble noen biblioteksjefer oppfordret til å distribuere lenke til undersøkelsen til ansatte uten personlig e-postadresse. Ytterligere to bibliotekansatte besvarte via denne lenken.
- I alt mottok undersøkelsen dermed 70 svar.

Analyse

- Resultatene presenteres hovedsakelig i figurform med tilhørende tekst.
- Svar på åpne spørsmål er kategorisert og oppsummert i ordskyer og med et utvalg av sitater. En ordsky viser hvilke ord som er mest brukt, og størrelsen på ordene indikerer ordets frekvens eller viktighet.

Resultater

– kjennetegn ved de ansatte og biblioteket

Kjennetegn ved bibliotekansatte

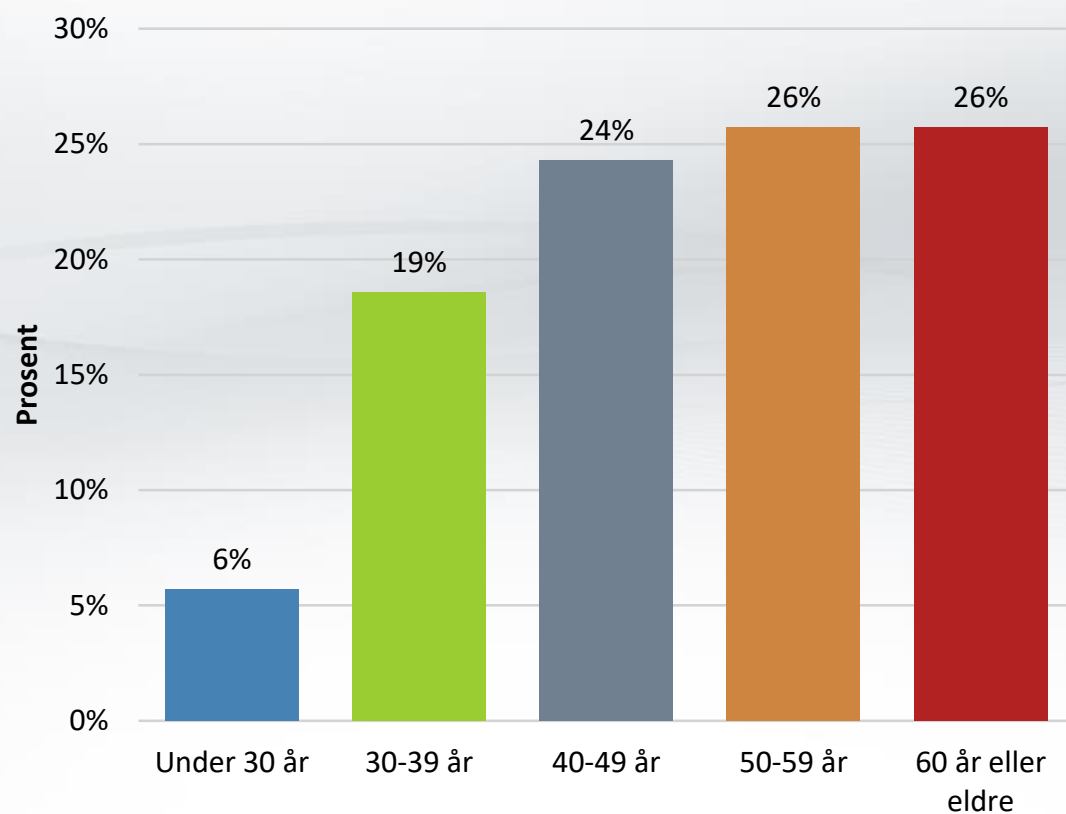
Innledningsvis beskrives en rekke kjennetegn ved de ansatte som har besvart undersøkelsen. Disse kjennetegnene presenteres i figurform og angir andel i prosent og antall besvarelser.

Nedenfor er noen av de sentrale funnene oppsummert:

- **Kjønn:** 6 av 7 er kvinner (86 %)
- **Alder:** Kun fire ansatte er under 30 år (6 %), halvparten er 50 år eller eldre (51 %)
- **Bibliotektype:** 8 av 10 jobber i folkebibliotek (81 %), mens 12 % jobber i skolebibliotek og 7 % i kombinasjonsbibliotek (folke- og skolebibliotek)
- **Stilling:** 33 % av respondentene har stilling som biblioteksjef. Blant de øvrige har 43 % stilling som krever bibliotekfaglig kompetanse, mens 23 % har andre typer stillinger (e.g. bibliotekmedarbeider, bibliotekkonsulent, bibliotekassistent)
- **Tid ansatt:** 66 % har hatt nåværende stilling i mer enn seks år, mens 16 % oppgir å ha hatt stillingen i under 2 år
- **Erfaring:** Over halvparten har tidligere vært ansatt ved andre norske bibliotek (54 %)
- **Stillingsprosent:** 37 har fulltidsstilling (i.e. 100 %), mens 17 har deltidsstillinger inntil 50 % (N=68)
- **Andel med bibliotekfaglig bakgrunn:** 37 % oppgir at det kun er én ansatt med bibliotekfaglig bakgrunn (inkludert biblioteksjef) ved biblioteket hvor de jobber
- **Utdanningsnivå:** 4 av 7 har universitets- eller høyskoleutdanning inntil 4 år (57 %). 2 av 7 har universitets- eller høyskoleutdanning over 4 år (29 %)

De neste sidene illustrerer funnene i figurform med tilhørende tekst.

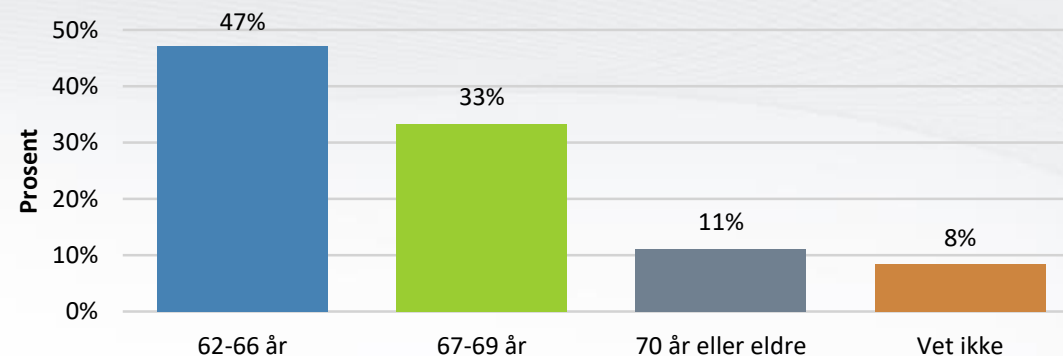
Ansattprofil - alderssammensetning (N=70)



- 1 av 4 er under 40 år (25 %)
- Over halvparten er 50 år eller eldre (52 %)

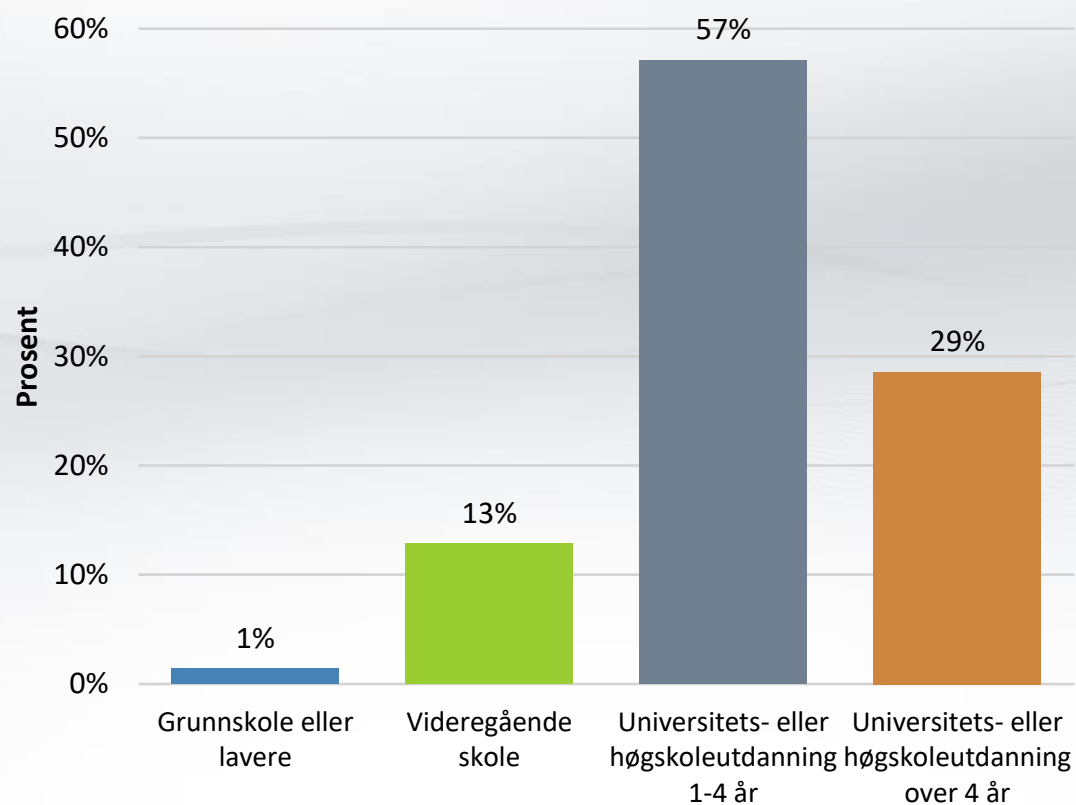
Ansatte over 50 år ble i tillegg stilt følgende spørsmål:
«I hvilken alder ser du for deg å gå av med pensjon helt eller delvis slik du vurderer det akkurat nå?» (N=36)

Figuren nedenfor viser svarfordelingen



Ansattprofil

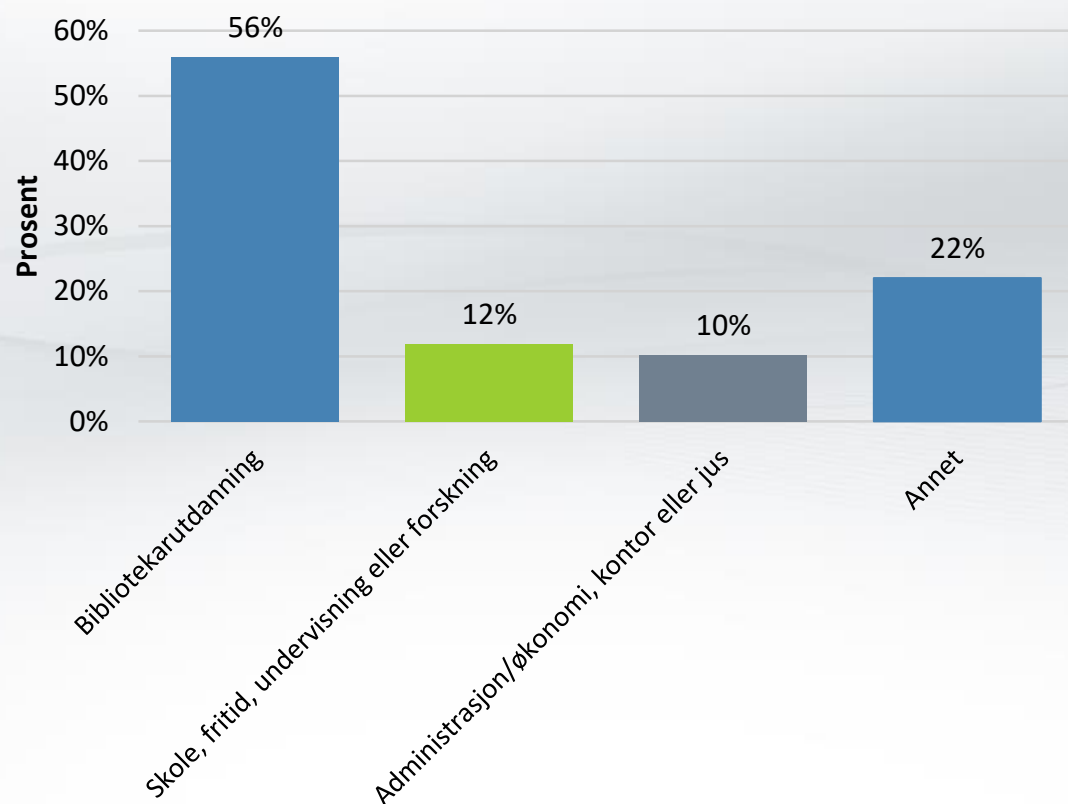
- høyeste fullførte utdanningsnivå (N=70)



- Majoriteten (57 %) har universitets- eller høgskoleutdanning inntil 4 år
- 29 % har universitets- eller høgskoleutdanning over 4 år

Ansattprofil

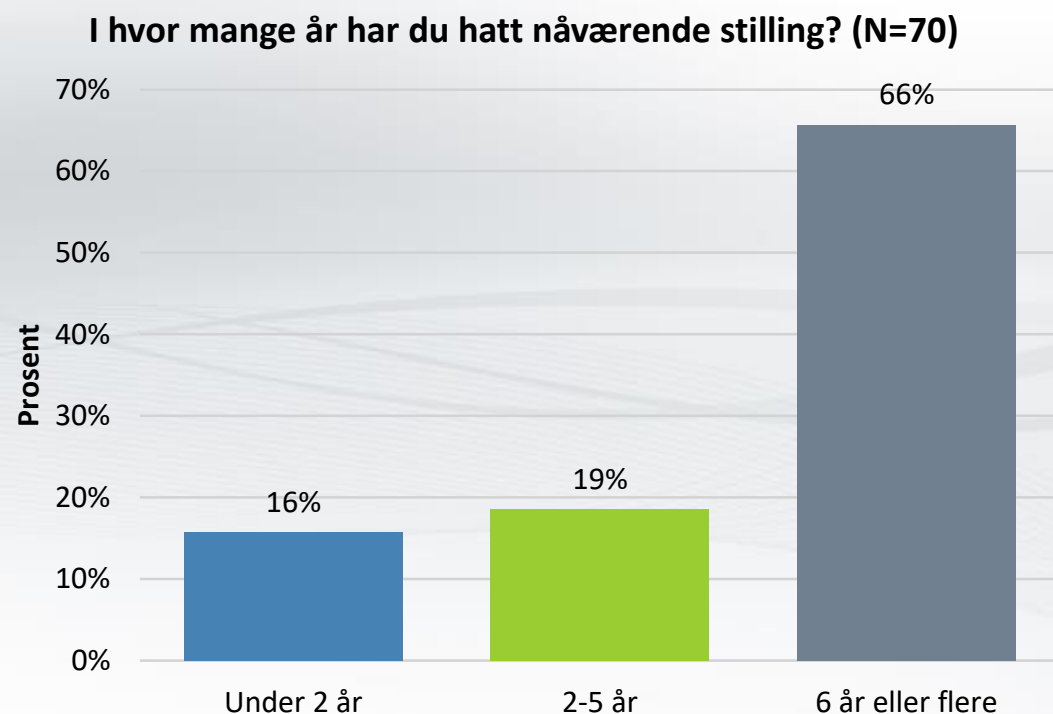
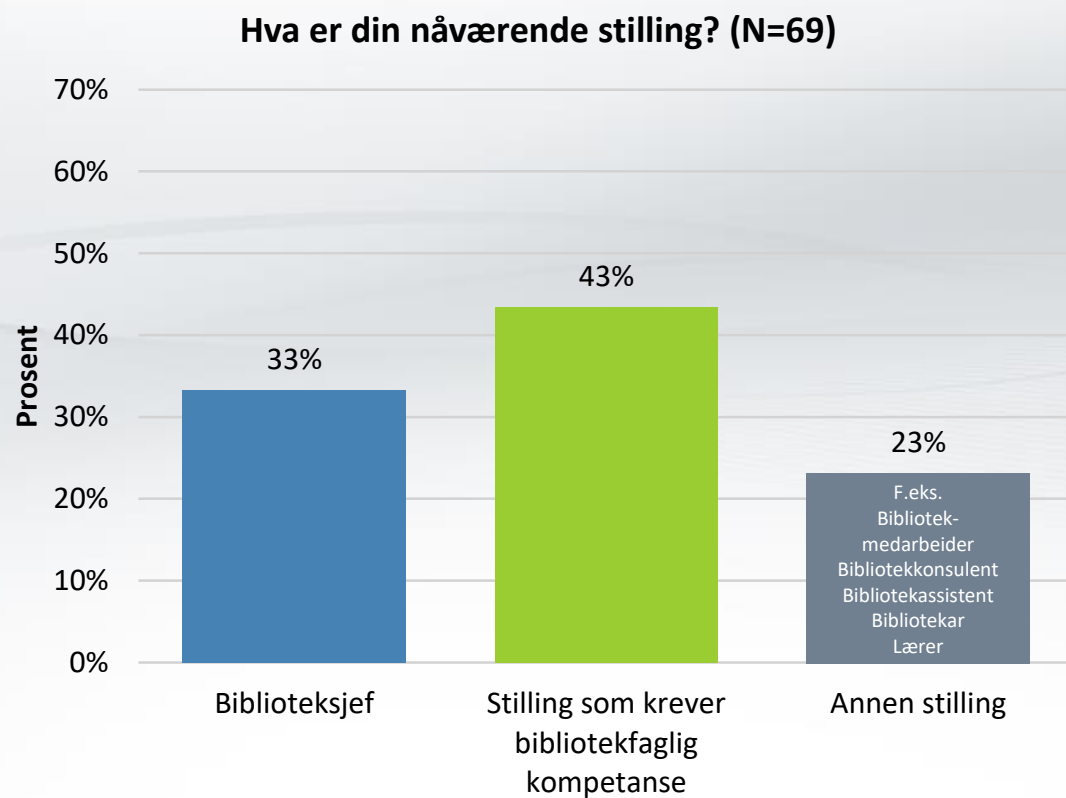
- fagutdanning blant de med universitets- eller høgskoleutdanning (N=59)



- Over halvparten (56 %) har bibliotekarutdanning.
- 12 % har fagutdanning innen skole, fritid, undervisning eller forskning, mens 10 % innen administrasjon/økonomi, kontor eller jus.
- I «Annet»-kategorien finner vi både de som har svart «Annet» (10 %) og de som har fagutdanninger med veldig få svar (12 %).

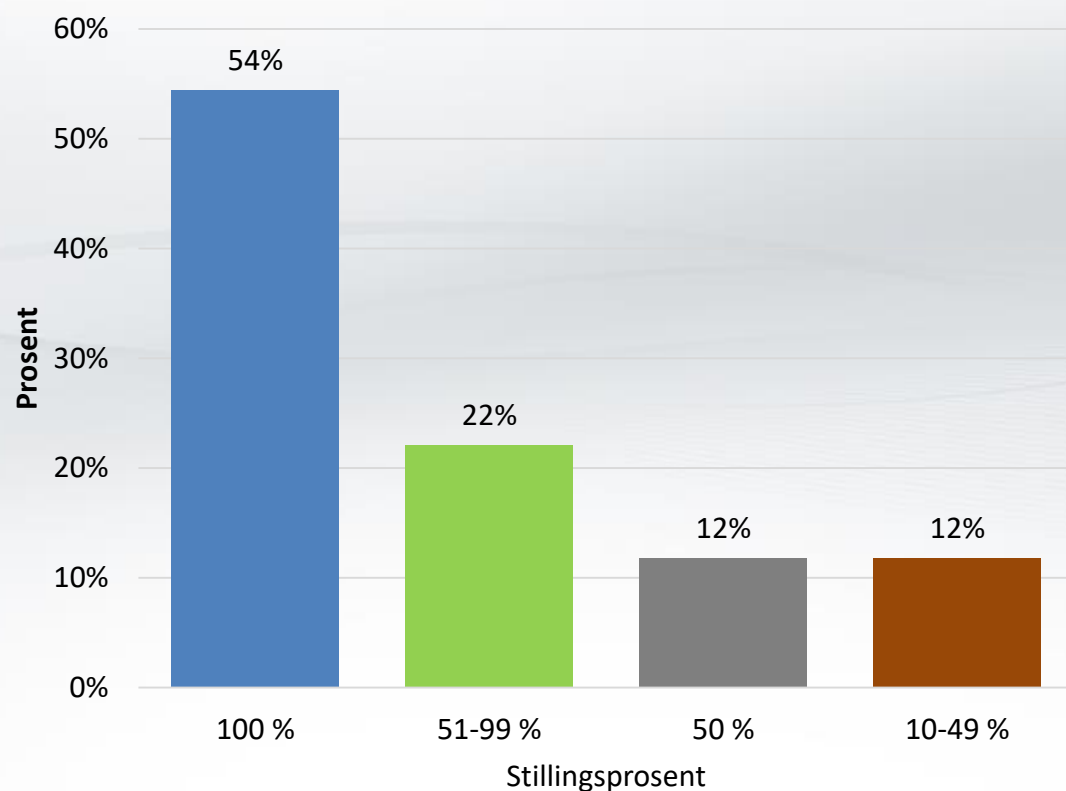
Ansattprofil

- Nåværende stilling og ansiennitet



Ansattprofil

- Hva er avtalt stillingsprosent i din arbeidsavtale? (N=68)*

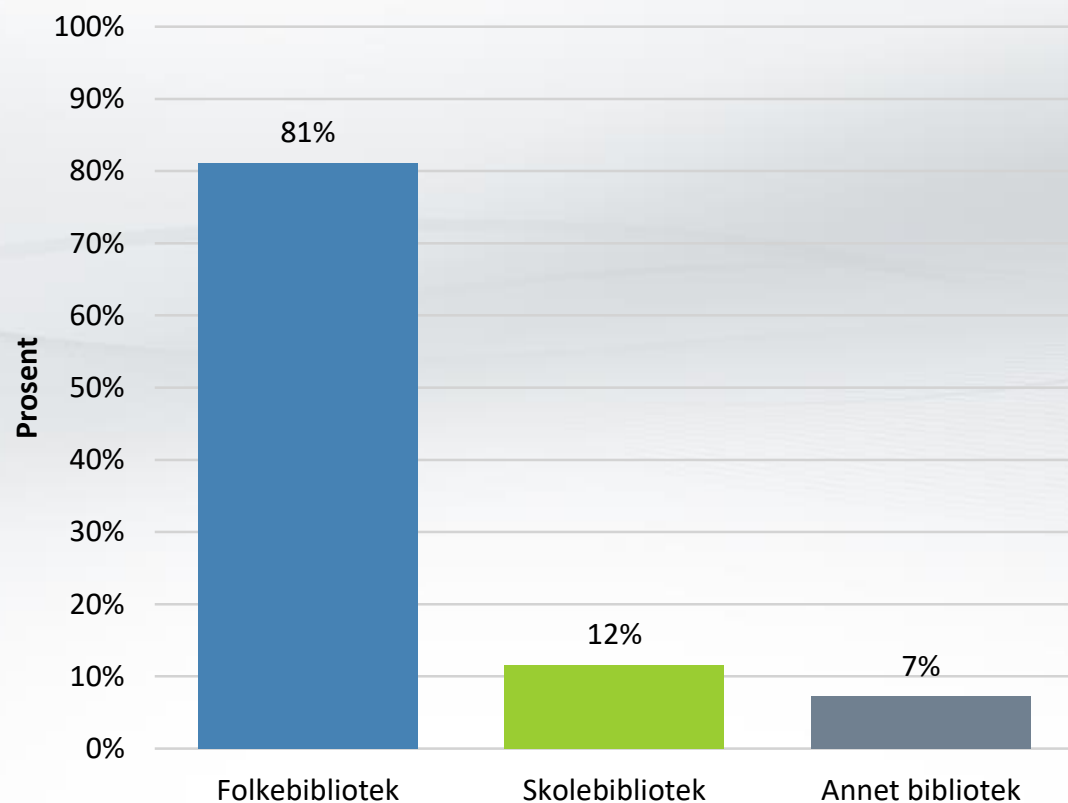


- Over halvparten (54 %) av de ansatte har fulltidsstilling tilsvarende 100 %,
- 12 % av de ansatte har halvstillinger tilsvarende 50 %,
- 22 % har stillinger tilsvarende 51-99 %, mens
- 12 % har stillinger fra 10 % til 49 %.

* Ytterligere én har svart «0 %», mens en annen ikke har svart.

Ansattprofil

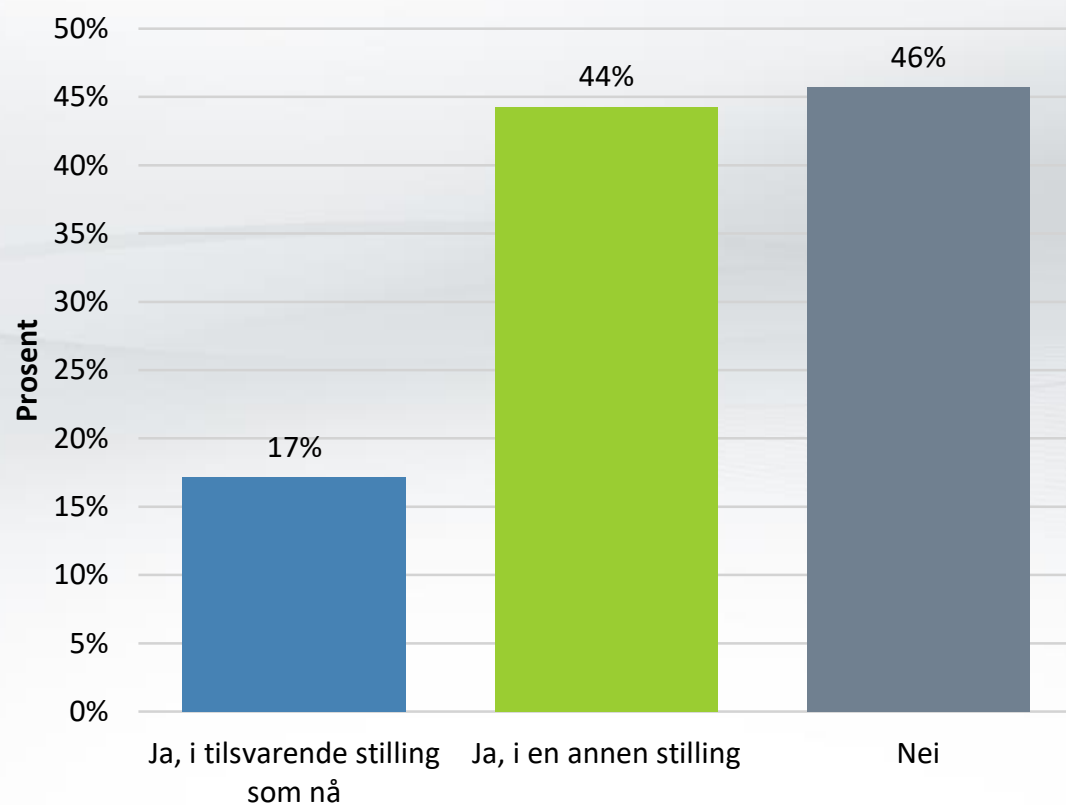
- type bibliotek (N=69)



- Majoriteten jobber ved folkebibliotek (81 %), mens et fåtall jobber ved skolebibliotek (12 %)
- Fem (7 %) jobber ved såkalte kombinasjonsbibliotek (kombinasjon mellom folke- og skolebibliotek)

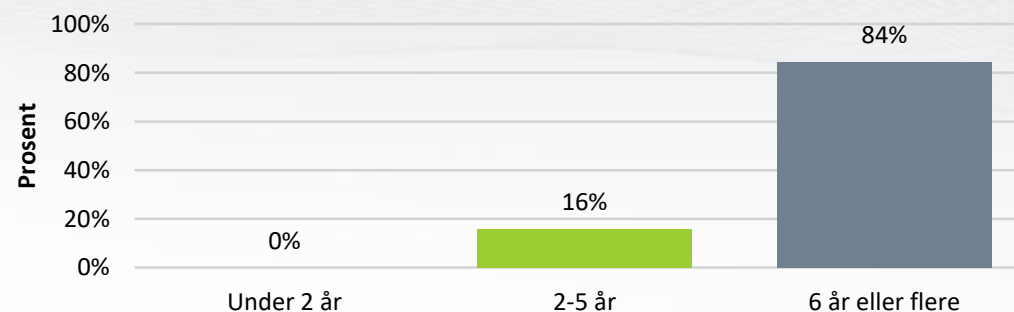
Ansattprofil

- Har du tidligere vært ansatt ved andre bibliotek i Norge? Flervalg (N=70)



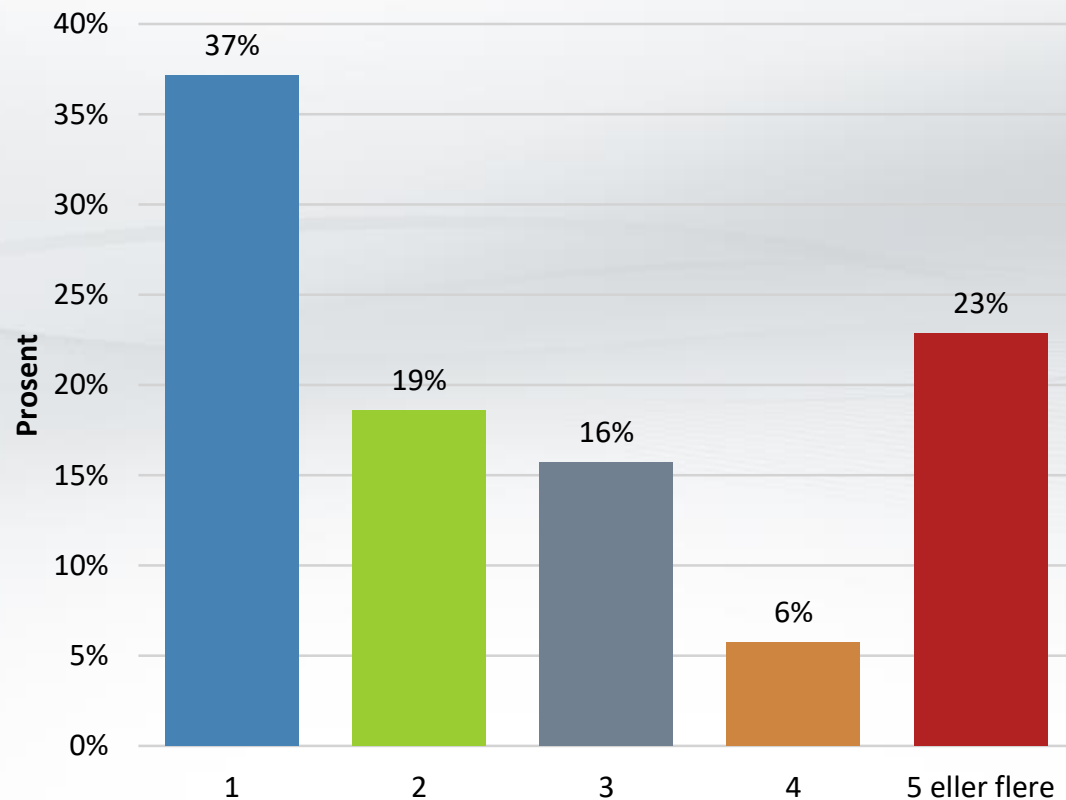
- 32 bibliotekansatte (46 %) har ikke tidligere vært ansatt ved andre bibliotek i Norge.
- 17 % har hatt samme stilling som nåværende stilling ved andre norske bibliotek tidligere, mens 44 % har hatt andre stillinger ved andre bibliotek tidligere.

Ansatte med erfaring fra andre bibliotek (N=38) ble bedt om å oppgi antall år ansiennitet som bibliotekansatt:



Bibliotekprofil

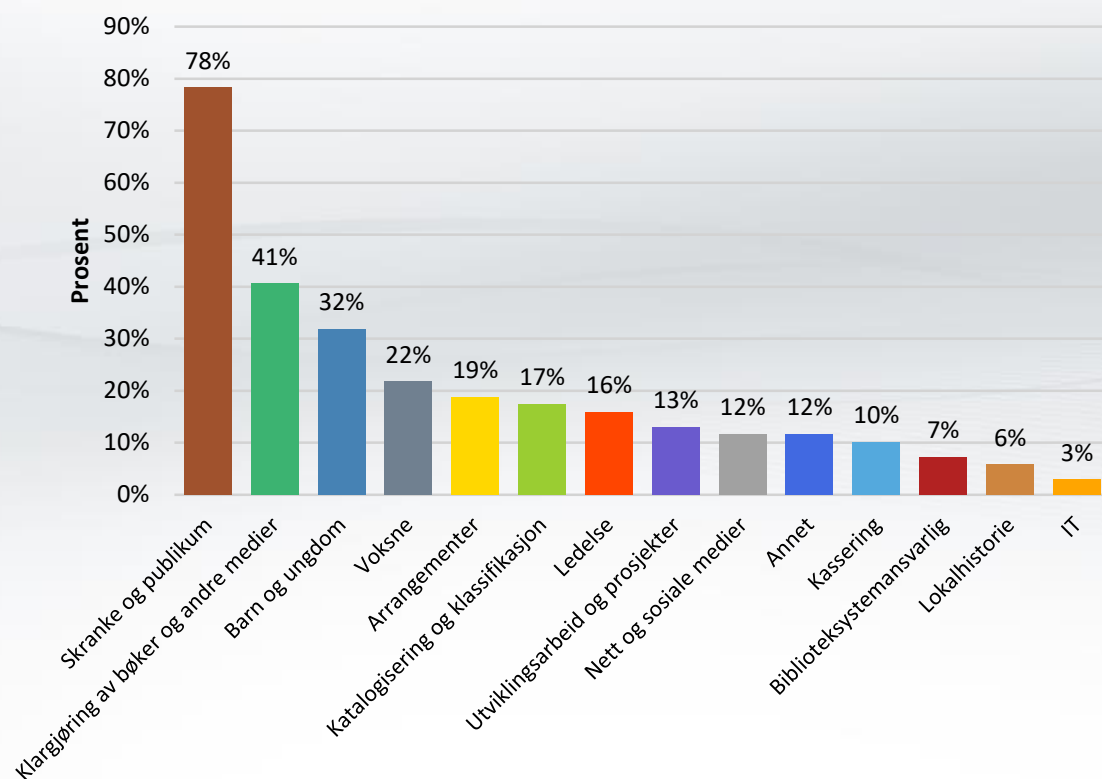
- Antall ansatte i bibliotekfaglige stillinger, inkludert biblioteksjef (N=70)



- 37 % oppgir å jobbe i bibliotek med kun én bibliotekfaglig ansatt.
- 41 % jobber i bibliotek med 2 til 4 bibliotekfaglige ansatte
- 23 % jobber i bibliotek med 5 eller flere bibliotekfaglige ansatte

Fagområder

- hvilke fagområder det jobbes mest med, flervalg inntil 3 fagområder (N=69)



- Fagområdene flest jobber mest med er skranke og publikum (78 %), klargjøring (41 %) og barn og ungdom (32 %).
- 3 % oppgir å jobbe mest med IT, mens 12 % oppgir nett og sosiale medier.
- Åtte (12 %) har krysset av for «Annet», og kommenterer følgende:
 - Annet
 - Alt, da man er eneste med fagutdanning i liten kommune
 - Innkjøp av bøker/medier
 - Jeg kunne egentlig ha krysset av i alle boksene, siden mitt bibliotek kjøper 30% biblioteksjeftjenester fra en annen kommune. Det vil dermed si at de alle fleste oppgavene ved biblioteket utføres av oss som jobber her. Faglært eller ikke
 - Alt - lite bibl., 1 ansatt
 - Annet
 - Eg jobber med alle områda
 - Barn, ungdom og voksne

Resultater

- Ansattes vurderinger av kompetanse, arbeidssted og kompetansebehov

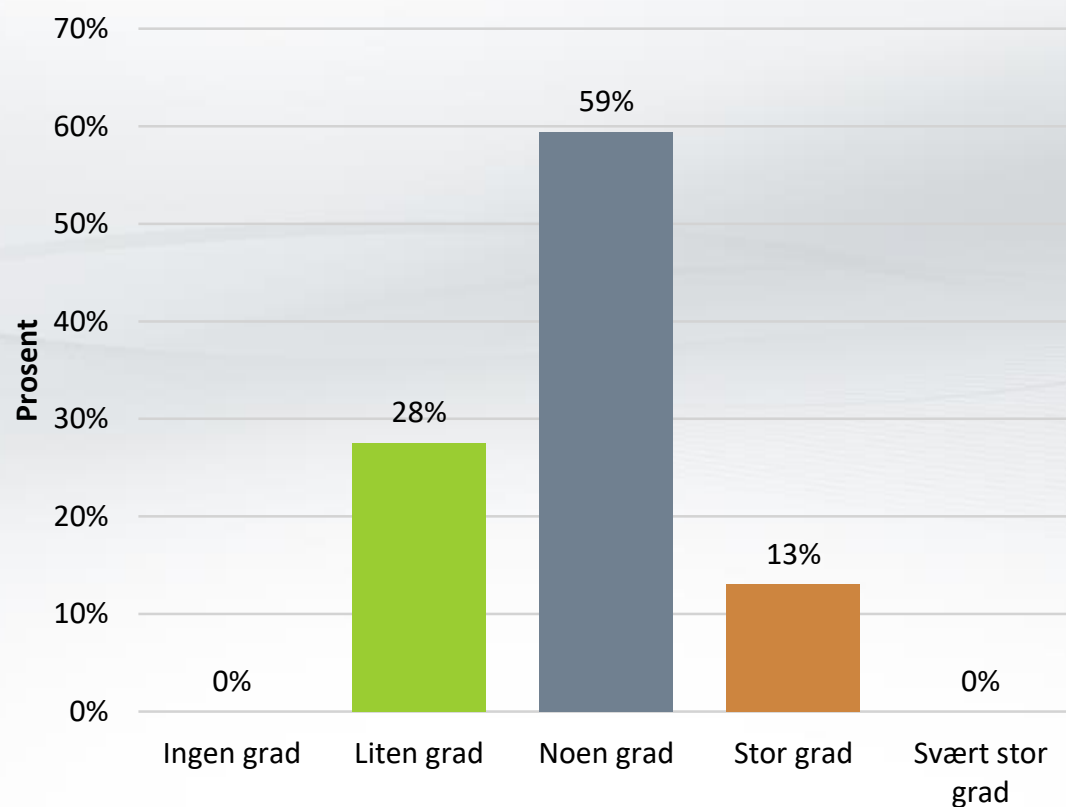
Oppsummering av vurderingene

Denne delen omhandler ansattes vurderinger av ulike fremsatte påstander relatert til egen kompetanse og arbeidshverdag, samt behov for påbygging av kompetanse. Biblioteksjefene er i tillegg spurt om å dele sine framtidstanker vedrørende samarbeid og hvilke endringer de ser kommer. Denne siden oppsummerer kort noen av hovedfunnene.

- 63 % opplever i stor eller svært stor grad å ha tilstrekkelig realkompetanse innenfor sine fagområder. Ingen svarte ingen eller liten grad.
- 28 % opplever at de bare i liten grad har nok tid til å arbeide med sine fagområder.
- De to påstandene «*Jeg er flink til å veilede brukere*» og «*Jeg er god på å gi rett service til rett bruker*» oppnår høy gjennomsnittlig score.
- Biblioteksjefene ser mange gevinster av samarbeid med andre, både med andre bibliotek og med andre aktører enn bibliotek, særlig økonomiske gevinster og faglige gevinster som erfaringsutveksling, samt for å synliggjøre biblioteket, og øke nedslagsfeltet og aktiviteten. Biblioteksjefene ser muligheter for at biblioteket kan utgjøre en støttefunksjon blant annet for skole og som møteplass for andre offentlige aktører, men opplever ressursknapphet.
- Biblioteksjefene uttrykker at deres virksomhet framover i større grad vil være å tilby ulike typer arrangementer og aktiviteter.
- De kompetansebehovene de bibliotekansatte særlig trekker frem er formidlingskompetanse, kompetanse i bruk av digitale verktøy, og kompetanse i hvordan samarbeide bedre. De ansatte uttrykker behov for mer ressurser og flere ansatte.

Fagområder

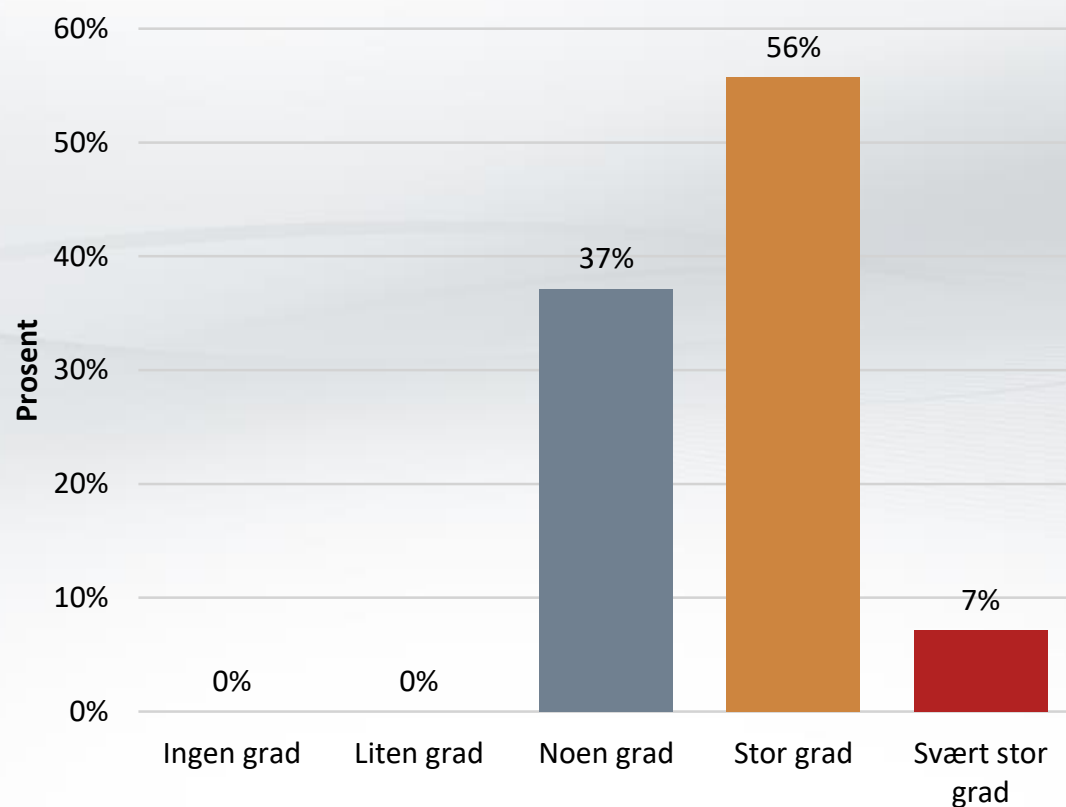
- I hvilken grad opplever du å ha nok tid til å arbeide med fagområdene dine? (N=69)



- 28 % opplever at de i liten grad har tilstrekkelig tid til å arbeide med egne fagområder.
- 59 % opplever i noen grad å ha tilstrekkelig tid til å arbeide med fagområdene sine.
- 13 % opplever i stor grad å ha tilstrekkelig tid til å arbeide med fagområdene sine.

Fagområder

- I hvilken grad opplever du å ha tilstrekkelig realkompetanse (formell og uformell kompetanse) på dine fagområder? (N=70)



- 63 % opplever i stor eller svært stor grad å ha tilstrekkelig realkompetanse innenfor respektive fagområder
- Øvrige 37 % krysset av for «Noen grad».

Vurdering av egen kompetanse

De neste tre sidene presenterer ansattes vurdering av egen kompetanse på en rekke fagområder. Vurderingene er gjort langs en skala* fra 0 til 4, hvor:

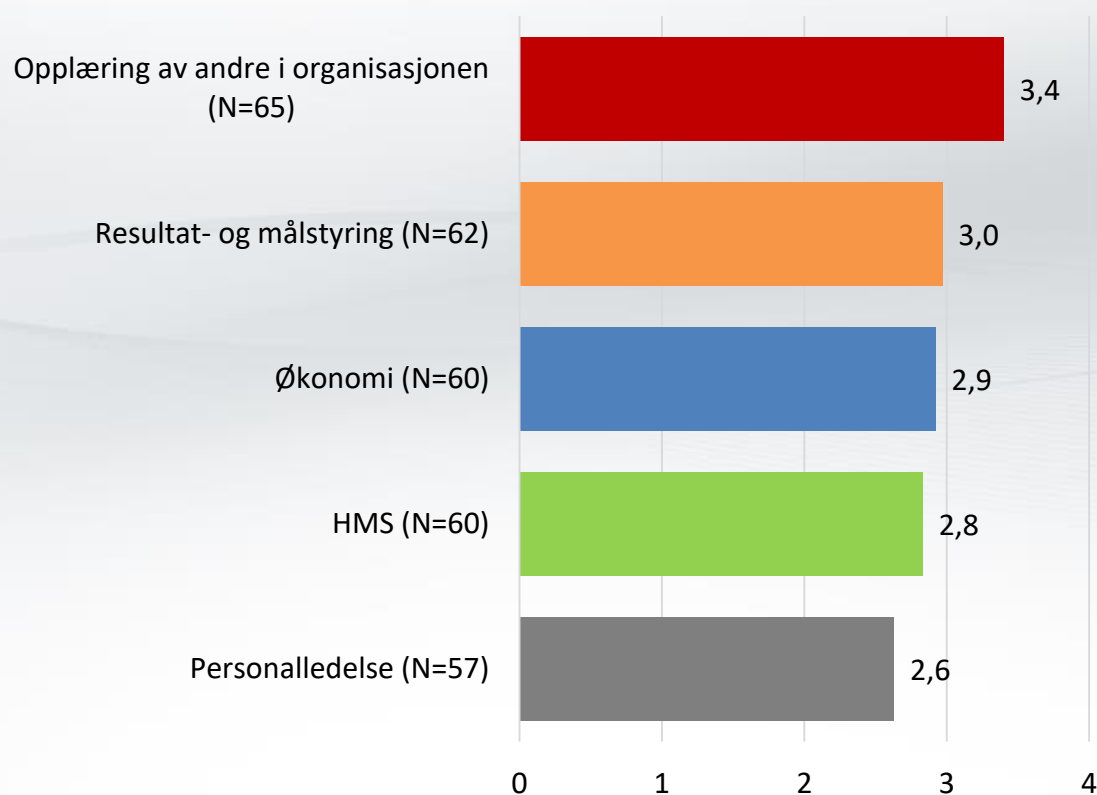
- 0 = Ingen kompetanse
- 1 = Brukbar kompetanse, kan utføre enkle oppgaver etter veiledning
- 2 = God kompetanse, jobber selvstendig
- 3 = Meget god kompetanse, kan gi råd og veiledning
- 4 = Ekspert, har svært god innsikt, kan ha faglig ansvar og lede utvikling på eget arbeidssted

I tillegg inkluderte skalaen et alternativ «*Ikke relevant*». I fremstilling av gjennomsnitt på de neste sidene er alle som svarte «*Ikke relevant*» ekskludert.

Vurdering av egen kompetanse presenteres i figurform og viser gjennomsnitt og antall svar.

* Skalaen er lånt fra prosjektet «Fra seks til én – bibliotekutvikling i Indre Østfold» (<http://www.kulturutvikling.no/fra-seks-til-en/>). Vi fikk tilsendt spørreskjema fra fylkesbiblioteksjefen i Østfold, Anne Berit Brandvold.

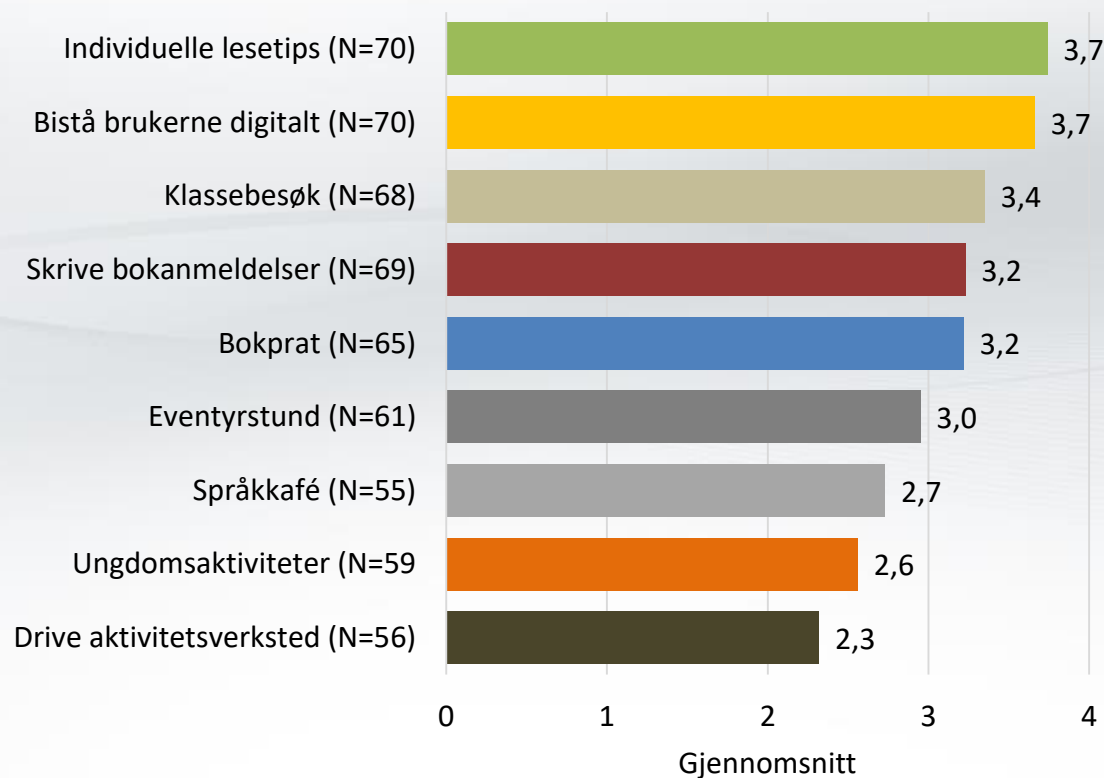
Vurdering av egen kompetanse - Administrativ kompetanse



- I gjennomsnitt vurderer ansatte egen administrative kompetanse som god / meget god.
- Opplæring av andre i organisasjonen får høyest score (snitt 3,4).
- Kompetanse relatert til personalledelse, økonomi, HMS, og resultat- og målstyring oppnår alle score mellom 2 og 3 i gjennomsnitt, hvilket uttrykker at ansatte føler seg kompetente.
- Flere ansatte krysset av for «Ikke relevant»:

— Økonomi	9
— HMS	10
— Personalledelse	13
— Resultat- og målstyring	8
— Opplæring av andre ...	5

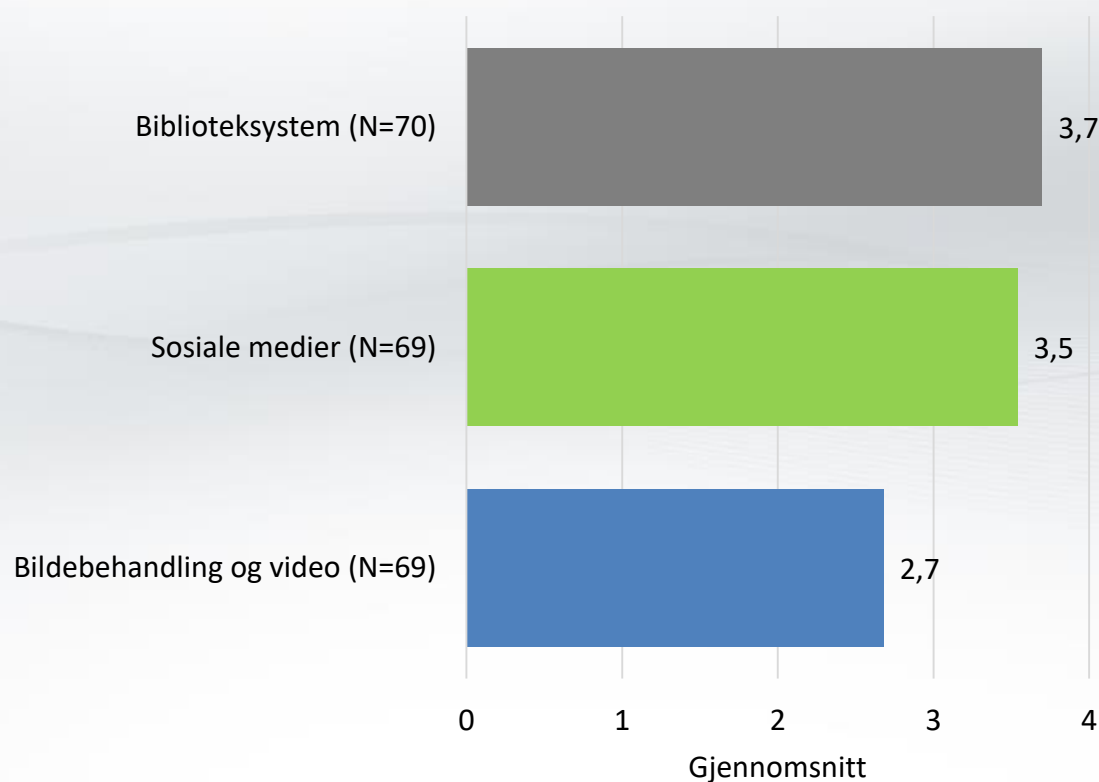
Vurdering av egen kompetanse - Formidlingskompetanse



- Bibliotekansatte har i gjennomsnitt meget god formidlingskompetanse.
- I snitt vurderer bibliotekansatte egen kompetanse på å gi individuelle lesetips og å bistå brukere digitalt høyest.
- Til sammenligning vurderer ansatte kompetanse på å drive aktivitetsverksted, ungdomsaktiviteter og språkkafé lavest, men alle formidlingsaktivitetene oppnår likevel en score over 2 i gjennomsnitt («god kompetanse, jobber selvstendig»).
- Dette er aktivitetene som flest har svart ikke er relevant (De som svarte ikke relevant, er holdt utenfor i figuren):

Drive aktivitetsverksted	12
Ungdomsaktiviteter	9
Språkkafé	14
Eventyrstund	8
- De fire formidlingsaktivitetene med lavest score er også de aktivitetene som færrest gjør. Er det et uttrykk for at dette er nye oppgaver som er på vei inn, som ennå ikke er en del av bibliotekarens kjernekompetanse?

Vurdering av egen kompetanse - Digital/IKT-kompetanse



- Bibliotekansatte vurderer egen kompetanse innen digital/IKT som meget god.
- Kompetanse i biblioteksystem (snitt 3,7) og sosiale medier (snitt 3,5) rangeres høyere enn kompetanse i bildebehandling og video (snitt 2,7).
- Selv om de ansatte vurderer egen digital/ IKT-kompetanse som god / meget god, er dette likevel et område de etterspør mer kompetanse i (se svar på åpne spørsmål).

Vurdering av egen språkkompetanse

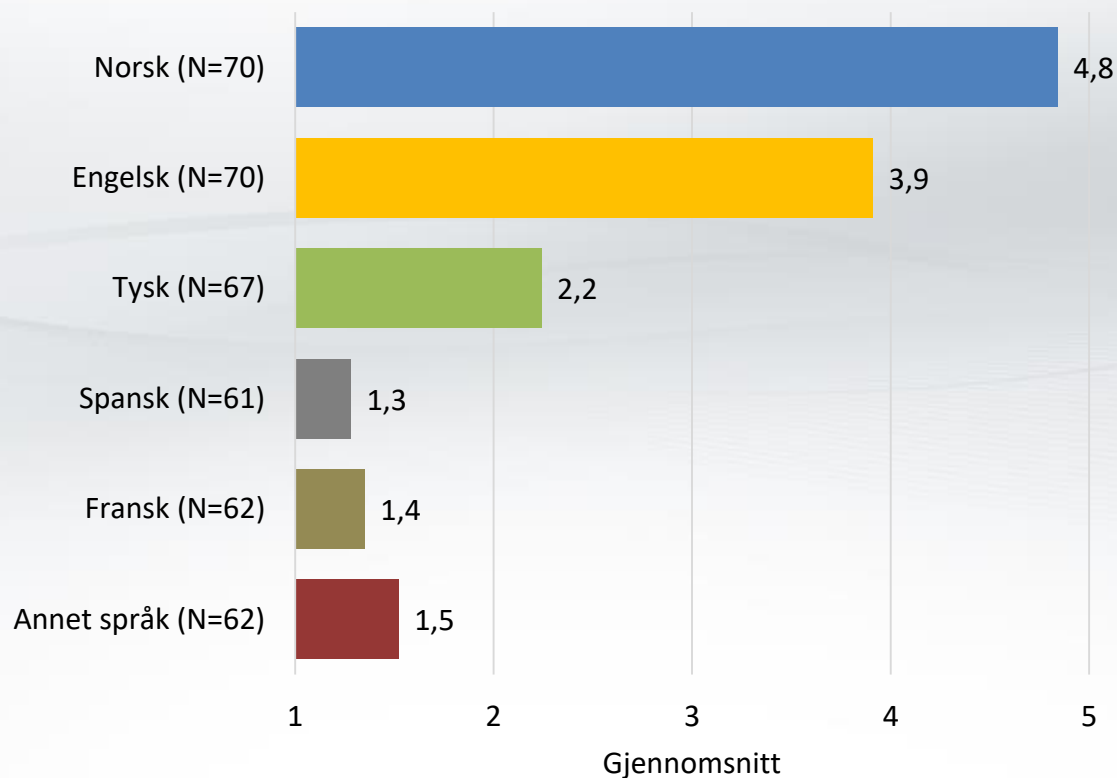
Den neste siden presenterer ansattes vurdering av egen kompetanse i språkene norsk, engelsk, tysk, spansk og fransk. I tillegg var det mulig å krysse av for «Annet språk». Vurderingene er gjort langs en skala fra 1 til 5, hvor:

- 1 = Ingen grad
- 2 = Liten grad
- 3 = Noen grad
- 4 = Stor grad
- 5 = Svært stor grad

Ansatte som svarte 4 («Stor grad») eller 5 («Svært stor grad») i kategorien «Annet språk» ble bedt om å oppgi hvilke(t) språk det gjaldt.

Vurdering av egen språkkompetanse presenteres i figurform og viser gjennomsnitt og antall svar.

Vurdering av egen språkkompetanse



- Norsk og engelsk er de språkene som flest behersker best.
- I tillegg svarte fire ansatte at de i «Stor grad» eller «Svært stor grad» behersker henholdsvis polsk; estisk og russisk; svensk; italiensk og portugisisk.
- For språkene norsk og engelsk krysset ingen av for svaralternativ 1 («Ingen grad»).
- For de øvrige språkene har mange krysset av for svaralternativ 1 («Ingen grad»):
 - Tysk: N=13 (19 %)
 - Spansk: N=49 (80 %)
 - Fransk: N=44 (71 %)
 - Annet språk: N=47 (76 %)

Påstander om egen kompetanse

De neste sidene presenterer ansattes vurdering av en rekke fremsatte påstander om egen kompetanse. Vurderingene er gjort langs en skal fra 1 til 5, hvor:

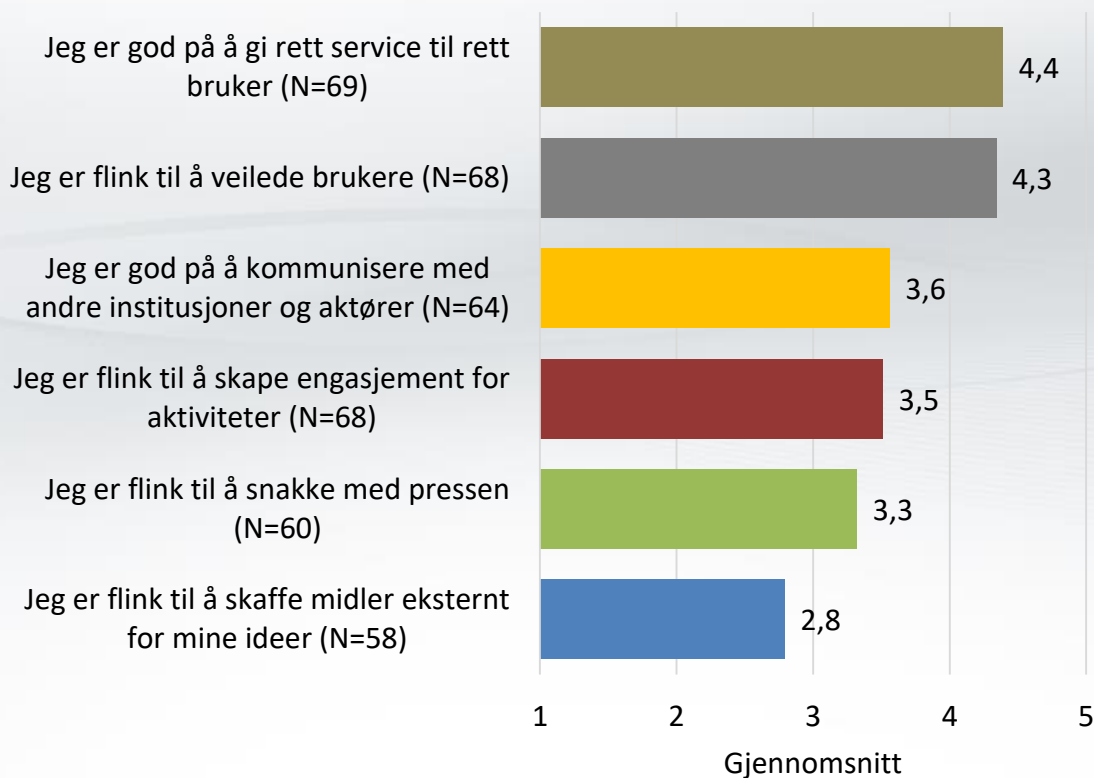
- 1 = Helt uenig
- 2 = Uenig
- 3 = Verken enig eller uenig
- 4 = Enig
- 5 = Helt enig

I tillegg inkluderte skalaen et alternativ «Ikke relevant». I fremstilling av gjennomsnitt er alle som svarte «Ikke relevant» ekskludert.

Vurderingene presenteres i figurform og viser gjennomsnitt og antall svar.

Påstander om egen kompetanse

- Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?:



- De to påstandene «Jeg er flink til å veilede brukere» (4,3) og «Jeg er god på å gi rett service til rett bruker» (4,4) oppnår høyest score.
- Påstandene «Jeg er flink til å skaffe midler eksternt for mine ideer» (2,8) og «Jeg er flink til å snakke med pressen» (3,3) oppnår lavest score.
- Antall ansatte som krysset av for svaralternativet «Ikke relevant» er størst for disse påstandene:
 - «... skaffe midler eksternt ...» 11
 - «... snakke med pressen» 8

Biblioteksjefenes fremtids tanker

De neste sidene oppsummerer biblioteksjefenes tanker om hvilke endringer bibliotekene står overfor de neste fem årene, hvilke gevinster som følger av samarbeid med andre, og hvorvidt bibliotekene i større grad kan utgjøre en støttefunksjon for andre offentlige aktører. Følgende fire spørsmål ble stilt:

1. *«Hva opplever du som de største endringene biblioteket ditt står overfor de neste fem årene? Gi en kort beskrivelse av inntil 3 endringer du ser når det gjelder bibliotekets mål, kjerneoppgaver, brukere eller annet» (N=19).*
2. *«Hvilke potensielle gevinster kan økt samarbeid med andre bibliotek gi? Vennligst gi en kort kommentar» (N=17).*
3. *«Hvilke potensielle gevinster kan økt samarbeid med andre aktører enn bibliotek gi? Vennligst gi en kort kommentar» (N=16).*
4. *«Ser du noe potensial for at ditt bibliotek i større grad kan utgjøre en støttefunksjon for andre offentlige aktører? Vennligst gi en kort kommentar» (N=12).*

Svarene er kategorisert og oppsummert i ordskyer. I tillegg er utvalgte sitater gjengitt for bedre å illustrere stikkordene som fremkommer av ordskyene.

Biblioteksjefenes fremtidstanker

- største endringer de neste fem år (N=19)



Biblioteksjefene anerkjenner at deres virksomhet fremover i større grad vil være en tilbyder av ulike typer arrangementer til forskjellige brukergrupper. Flere kommenterer også at kommunesammenslåing skaper usikkerhet rundt hvilke endringer som vil komme. Utvalgte sitater:

«Finne balanse mellom biblioteket som møtested/arrangør og de tradisjonelle bibliotek tjenestene. Vi må ta vare på kjerneoppgavene våre, og ikke bli en ren 'underholdningsavdeling'»

«Utvikle biblioteket som lokal møteplass: her kjem meirope bibliotek inn, samt arbeidet med å gjere biblioteket meir til allemannseige ved å samarbeide meir med lag og organisasjonar. Biblioteket sin funksjon når det gjeld integrering»

«En av de viktigste oppgavene for bibliotekene fremover ... er å være en leverandør av kunnskap og kultur i lokalsamfunnet. Gode arrangement, legge vekt på aktiv formidling av litteratur og kulturarven gjerne i samarbeid med andre institusjoner/ aktører i nærområdet. Det å være en samarbeidspartner for lokale lag og foreninger i enda større grad enn tidligere»

«Jeg tør påstå at digitaliseringspolitikken som føres i Norge i dag skaper nye klasseskiller ... Dette er med på å skape et utenforskap for grupper i samfunnet ... som nå blir avhengige av hjelp fra andre for å navigere»

«Strammere kommuneøkonomi, tid til å møte brukernes stadig høyere forventninger til tjenestene biblioteket tilbyr, og å henge med i den teknologiske utviklingen»

Biblioteksjefenes fremtidstanker

- gevinster av samarbeid med andre bibliotek (N=17)



Biblioteksjefene fremhever særlig erfaringsdeling og økonomiske fordeler som gevinster av samarbeid med andre bibliotek. Utvalgte sitater:

«Dette kan dreier seg om faglig samarbeid for overføring av kunnskap. Mange mindre bibliotek mangler ansatte med bibliotekfaglig bakgrunn, da kan samarbeid/ hospitering på tvers av kommunegrensene være med å gi bedre bibliotek tjenester»

«Samarbeid gir umiddelbare gevinster i kvalitetssikring av arrangement/ formidlinger, i utarbeiding av materiale knyttet til ulike aktiviteter, ide- utveksling, kortreist deling av kompetanse ved f. eks bokprater/ forfattermøter, bedre utnyttelse av knappe ressurser ved felles turnéer. Og større nedslagsfelt ved felles annonsering/ markedsføring»

«Mange bibliotekarer jobber alene på små bibliotek, nyttig å utveksle erfaringer med andre, få litt større fagmiljø»

«Tilføring av fagleg kunnskap og erfaringsdeling (hospiteringsordning) gjennom å utnytte kvarandre sin kompetanse, meir effektiv drift og utvida tilbud (samarbeid om t.d. arrangement), styrka utviklingsarbeid/prosjektarbeid»

«Innkjøpssamarbeid og arrangementssamarbeid gir økonomisk innsparing. Fagleg samarbeid og fordeling av oppgaver letter på arbeidspresset»

Biblioteksjefenes fremtidstanker

- gevinster av samarbeid med andre aktører enn bibliotek (N=16)

Biblioteksjefene ser åpenbare gevinster av samarbeid med andre aktører, og særlig knyttet til økt synlighet, større nedslagsfelt og mer aktivitet, samt økonomiske fordeler. Utvalgte sitater:

«Liten bemanning i bibliotek, krever samarbeid med andre aktører for å kunne gjennomføre aktiviteter og arrangementer. Bredere appell, mer publikum osv.»

«Jeg har pr. dato størst erfaring med - og tiltro til - samarbeid med andre enn bibliotek for på denne måte å skape originalitet, øke nedslagsfeltet hos publikum og sikre økonomien»

«... Biblioteket med sitt unike lavterskeltilbud og gratis møteplassarena kan fyllast med så mangt og biblioteket sjølv er heilt avhengig av samarbeid og hjelp for å kunne klare å utvikle seg, - med så lite egne ressursar vi har er det heilt umuleg å utvikle biblioteket i rett retning»

«Øke synligheten til biblioteket i lokalsamfunnet»

«Kan være med å trekke nye lånegrupper til biblioteket»

«Bredere nedslagsfelt og nye ideer»

«Praktisk hjelp til gjennomføring av arrangement»



Biblioteksjefenes fremtidstanker

- støttefunksjon for andre offentlige aktører (N=12)

Biblioteksjefene understreker at bibliotekene kan utgjøre en støttefunksjon for andre offentlige aktører, og kanskje særlig for skoler. Samarbeid med en rekke andre offentlige aktører anses også som aktuelt, og at bibliotekene kan benyttes som en arena for ulike aktiviteter. Utvalgte sitater:

«Selvfølgelig, kan samarbeide om innhiring av forfattere/ samfunnsdebattanter som har opplegg på skoler på dagtid og biblioteket på kveld f. eks. Kan stille ved behov ved prosjekter i kommunen, med lokaler, utstillinger og annet»

«Med tilførte ressursar er det naturleg at biblioteket er turistinformasjon, støttefunksjon til Ressurssenter og vaksenopplæring med utlån av aktuelle lærebøker, IKT-opplæring til innbyggjarane og elles ein arena lokalpolitikarane kan nytte til debatt og opplysning»

«For å få til dette trengs styrking av bibliotekbudsjettet som gir en økt sjølstendighet. Samarbeid med parter som har like lite penger som en sjøl er derimot tungt. Det oppleves som fornyende å gå ut av egen bibliotekboks i samarbeid med andre, som utdanningsinstitusjoner og kulturinstitusjoner»

«Biblioteket som møteplass kan være en støttefunksjon for andre offentlige aktører»



Kompetansehevende tiltak og forbedringspotensial

De neste sidene oppsummerer ansattes innspill til kompetansehevende tiltak og forbedringspotensial. Følgende tre spørsmål ble stilt til alle ansatte inkludert biblioteksjefene:

1. *«Har du konkrete forslag til kompetansehevende tiltak som du kunne tenke deg selv å delta i eller bidra til? Hvis ja, vennligst gi en kort kommentar» (N=20).*
2. *«Har du andre innspill om forbedringspotensial eller forslag til tiltak du ser behov for i ditt bibliotek?» (N=20).*
3. *«Helt til slutt, dersom du skulle øke din kompetanse til den stillingen du har i dag, hva slags kompetanse har du størst behov for? Hvis relevant, vennligst gi en kort kommentar» (N=32).*

Svarene er kategorisert og oppsummert i ordskyer. I tillegg er utvalgte sitater gjengitt for bedre å illustrere stikkordene som fremkommer av ordskyene.

Forslag til kompetansehevendende tiltak (N=20)



Ansatte har mange forslag til kompetansehevendende tiltak. Blant de hyppigst nevnte tiltakene finner vi samarbeid, i betydningen økt kompetanse i hvordan å samarbeide bedre, samt heving av digital kompetanse (f.eks. digitale hjelpemidler, digital læring). Utvalgte sitater:

«Skaperverksted, eller Makerspace som det også kalles, er et nytt område som man absolutt trenger bedre kompetanse i, da som aktiviteter knyttet opp mot barn og ungdom. Ren litteraturformidling, bokprater, og delt lesing er også områder som burde løftes. Kan bidra til en økt kompetanse knyttet til digitale ressurser til bruk i opplæring og formidling til barn og ungdom»

«Kompetansen på alle felt kan ikke ligge berre på ein person. Interkommunalt samarbeid kan bøte på dette, samt at det bør stillast kompetansekrav til stillingar utanom leiarstillingar også»

«Oppdatert ikt-kunnskap, for å veilede brukere. Digitale kilder i slektsgranskning / lokalhistorie»

«Min kommentar her at det er mange bra kompetansehevendende tiltak der ute, men problemet er at vi som drifrar biblioteket sjeldan kan reise frå arbeidsplassen sin for økonomien strekker verken til til kurs eller vikarar»

«... Jeg tror fylkesbiblioteket bør satse sterkere på oppfølging av barnebibliotekarenes funksjon og oppgaver»

Innspill til forbedringspotensial (N=20)



Ansatte har flere innspill til forbedringspotensial. Majoriteten av innspillene omhandler behovet for mer ressurser og flere ansatte. Utvalgte sitater:

«Kurs/inspirasjon/motivasjon angående litteraturformidling er alltid aktuelt, både type bokprat/klassebesøk og formidling på nett eller papir. Hadde vært fint å kunne jobbe mer med målrettede tiltak mot spesielle brukergrupper eller på spesielle tema, men det er også i stor grad et tids-/ressursspørsmål (ikke nødvendigvis mangel på kompetanse)»

«Ressurser til økt aktivitet mht. arrangement / aktivitet utover tradisjonell drift»

«Mer areal. Lesestunder for barn og voksne. Flere arrangement, og ansatte»

«Fleir tilsette fyrst og fremst, så kan ein begynne å planlegge kva som er realistisk å klare av tiltak. No er arbeidspresset alt for stort til at ein kan planlegge drifta godt nok. Ein skal også kunne så mykje forskjellig; bokprat, eventyrstund, ikt mm. Det trengs folk med GOD kompetanse på ulike felt»

«Forbedringspotensialet ligger først og fremst i å forstå sin egen nye rolle ... Forbedringspotensialet ligger også i å skifte fokus fra samling til bruker. At det er menneskene som bruker bibliotekene som er det aller viktigste og som vil gi legitimitet til bibliotekenes eksistens i fremtiden ... Å arbeide i folkebibliotek er å arbeide med mennesker, først og fremst. Det finnes ikke mange arbeidsplasser til dem som liker å fordype seg i katalogiseringsreglene»

Vurdering av eget kompetansebehov (N=32)



I vurdering av eget kompetansebehov peker majoriteten av de ansatte på behov for formidlingskompetanse. Behov for mer kompetanse i IKT (f.eks. digitale verktøy) og ledelse trekkes også frem. Utvalgte sitater:

«Leiarkompetanse. Det blir forventa meir administrativ kompetanse både knytt til personal- og økonomiansvar, samt politiske prosessar og samarbeid/samhandling med andre aktørar. Kompetanse i det faglege ansvaret ligg i utdanninga»

«Jeg er av den oppfatning at ingenting av det man kan eller lærer er unyttig, men spesielt nyttig ville enda mer kunnskap om offentlig forvaltning og administrasjon, økonomi, budsjettering og regnskap være»

«Digitale kilder i slektsgransking / lokalhistorie, oppdatert ikt-kunnskap, korleis lage gode presentasjonar (t.d. powerpoint), meir inngående kjennskap til dei ulike modulane i Bibliofil»

«Tror holdningene rundt omkring er den største utfordringen. Hvis det blir kursretta opplegg basert på denne undersøkelsen bør overskrifter som endringsledelse, holdningsendringer og samhandling være sterkt representert. Det er klare forskjeller fra sted til sted i fylket, som gjør samarbeid utfordrende, spesielt større samarbeid»

«Mer kompetanse i formidling»

«Bruk av digitale verktøy»

Spørsmål?

Kontakt Sølve Mikal Krekvik Nerland

Telefon: 41 44 08 63

E-post: solve.m.nerland@himolde.no

Invitasjon til å delta i et telefonintervju

Innspill til lederutviklingsprogram for biblioteksjefer

Formål med undersøkelsen

Møreforskning Molde gjennomfører en kartlegging av kompetanse og kompetansebehov i bibliotekene i Møre og Romsdal på oppdrag fra Kulturavdelingen i Møre og Romsdal fylkeskommune. Kartleggingen består av to deler. Tidligere i høst ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant alle ansatte. Nå ønsker vi å gjøre telefonintervju med inntil 9 biblioteksjefer. Formålet med intervjuundersøkelsen er at Fylkesbiblioteket skal få innspill til tema for det planlagte lederutviklingsprogrammet for biblioteksjefer i 2019. Vi håper derfor du vil dele dine refleksjoner med oss.

Hva innebærer deltagelse i undersøkelsen

Deltakelse er frivillig og innebærer at du vil bli kontaktet om å delta i et individuelt telefonintervju med en forsker fra Møreforskning. Intervjuet vil ta mellom 30-45 minutter. Det gjøres ikke noen form for opptak under telefonintervjuet, men forskeren vil notere fortløpende på egen PC. Utgangspunktet for intervjuet er dine erfaringer som biblioteksjef, og overordnede tema for intervjuet er som følger:

- Kort om din bakgrunn og stilling
- Dagens situasjon og oppgaver; Lederrollen og biblioteket
- Utfordringer: Behov for støtte og kompetanse
- Innspill til Fylkesbibliotekets lederutviklingsprogram

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i intervju. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun forskere ved Møreforskning AS som vil ha tilgang til intervjunotatene.
- Du som enkeltperson og ditt bibliotek vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner/resultater fra forskningen.
- Datamaterialet er lagret på beskyttet område som krever brukernavn og passord
- For kontaktopplysninger blir det satt en egen kode som lagres atskilt fra øvrige data.
- Data fra intervjuet vil ikke bli koblet med andre kilder eller opplysninger om informantene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Evalueringen skal etter planen ferdigstilles innen 31.03.2019. Da vil alle intervjunotater anonymiseres og koblingsnøkkel (løpenummer) mellom informant og intervju slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Møreforskning Molde har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Møreforskning Molde AS ved prosjektleder Gøril Groven (goril.groven@himolde.no)
- Oppdragsgivers kontaktperson Bjørn Vatne (bjorn.vatne@mrfylke.no / 71280510)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Vi håper du vil delta i intervju!

Med vennlig hilsen

Gøril Groven
Prosjektleder, forsker
Møreforskning Molde
71214292 / goril.groven@himolde.no



MØREFORSKING

MOLDE

MØREFORSKING MOLDE AS

Britvegen 4

NO-6410 Molde

TEL +47 71 21 40 00

mfm@himolde.no

www.moreforsk.no

NO 984 369 344



MØREFORSKING



Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høgskole i logistikk
