

Biblioteksfortællinger – Læring, motivation og ledelse i det narrative felt

Jan Holmquist (07.04.74)

Afsluttende masterforløb, vejleder: Steen Vallentin

Antal anslag (inkl. mellemrum): 113459

Præsentation	4
Formål	5
Indledning	6
Baggrund	6
Afgrænsning	10
Problemformulering	11
Begrebsafklaring	11
Læring	11
Motivation	12
Ramme for arbejdet	12
Narrativer	13
Metode	13
Forudantagelser	14
Interview som datakilde	15
Fokusgruppeinterview	15
Informanter	17
Lovgrundlag og strategier for biblioteker	19
Teori	22
Strategisk selvledelse	23
Narrativ teori	24
Narrativ Organisationsudvikling	25
Retorik og topikanalyse	27
Analysestrategi	29
Analyse	30
Læring og dannelse	30
Faggrupper som mulighed eller begrænsning?	32
Forandring som vilkår – glæde eller skepsis?	34
Ledelse understøtter nye narrativer og selvledelse	37
Politiske rammer er kontekst for bibliotekets drift og udvikling	39
Opsamling af analyse	41

Diskussion	42
Konklusion	45
Perspektivering	47
Egen Læring	49
Summary	50
Referencer	52

Præsentation

Jeg er 44 år, uddannet bibliotekar og har de sidste 15 år arbejdet med forskellige aspekter af biblioteksledelse i ind- og udland. Da afhandlingen blev skrevet og mit fokusgruppeinterview blev foretaget var jeg ansat som stedfortræder for leder af Bibliotek og Borgerservice i Guldborgsund kommune. I praksis betød den kringlede titel at jeg havde det daglige ledelses- og budgetansvar for biblioteksdelen i den nysammenlagte organisation. Min baggrund var flere år som stedfortræder for lederen af biblioteket (vicestadsbibliotekar) og før det arbejdede jeg som afdelingsleder for voksenbiblioteket samt et par år som leder med biblioteksudvikling som ansvarsområde. Jeg er altså vokset op som leder i egen organisation.

Sideløbende med disse ledelsesstillinger har jeg haft en international karriere som keynotespeaker på forskellige biblioteks- og læringskonferencer. Jeg har udviklet læringsprojektet 23 mobile things og modtog i 2014 Library Journals "Mover and shaker" pris¹. Jeg har også været med i crowdfunding projekter der blandt andet har samlet ind til opførelsen af et bibliotek i tilknytning til en skole i Mysore i Indien. Jeg er co-chair på konferencen "Internet Librarian International" der afholdes årligt i London i oktober og sidder i San Jose University International Advisory Board under center for research and innovation. Jeg er en del af Public Libraries 2020s Library advocacy Lab der rådgiver i bibliotekspolitiske spørgsmål på Europæisk niveau.

Senest har jeg arbejdet som leder af Nelson Public Library i New Zealand.

I mit job som stedfortræder for lederen af Bibliotek og Borgerservice har hun og jeg udgjort et ledelsesteam hvor jeg i praksis har haft ledelsen af bibliotek og hun har haft ledelsen af borgerservice. Jeg har været involveret i ledelse af borgerservicedelen men det er ikke en del af denne afhandlings fokus - på nær der hvor fortællinger i biblioteket er præget af sammenlægningen. På biblioteket har vi haft to koordinatore med fagligt ledelsesansvar. Bibliotek og borgerservice hører til i center for borger og branding i Guldborgsund kommune hvor centerchefen er min chefs chef og centeret er placeret under direktør for arbejdsmarked, borger og branding samt børn og læring. Politisk hører det under Kultur, fritid og bosætningsudvalget. En grafisk fremstilling af den nuværende organisation findes her: https://www.guldborgsund.dk/~media/OM_KOMMUNEN/Administrativ_organisation/Organisation_All_2019.ashx)

På Guldborgsund-bibliotekerne er de to største faggrupper bibliotekarer og HKere. Før kommunesammenlægningen var fordelingen imellem de to faggrupper ca 50 - 50.

¹ <https://www.libraryjournal.com/?detailStory=jan-holmquist-movers-shakers-2014-tech-leaders>

Efter kommunesammenlægning er mange HKstillinger ikke genopslået men konverteret til bibliotekarstillinger både pga automatisering af HK opgaver men også fordi det strategiske fokus har været en videnskæssig oprustning for at kunne give den bedst mulige service og de mest relevante bibliotekstilbud til befolkningen. Udover de to nævnte faggrupper er der ansat to folkeskolelærere, en cand. mag i dansk, en multimediekonsulent og et FOA medlem samt i fleksjob en radiomekaniker og en ufaglært. I alt er der ansat 45 personaleenheder til at drive hovedbiblioteket samt de 5 lokalbiblioteker i Guldborgsund kommune. Det vil sige at jeg har været leder for mennesker på 6 matrikler.

Formål

Jeg ønsker med denne afhandling at opnå en indsigt der vil være nyttig for mig som leder i forhold til at skabe yderligere strategisk retning i ledelsen af Guldborgsund-bibliotekerne.

Formålet med denne afhandling er derfor at jeg med mine analyser sætter mig selv og læseren i stand til at opnå indsigt i hvilke narrativer der er styrende for den strategiske selvledelse på Guldborgsund-bibliotekerne samt hvor man kan sætte ind for at arbejde med disse narrativer så de i højere grad kommer til at understøtte bibliotekets strategi og på den måde ændre grundlaget for selvledelsen. Det er dermed både et forsøg på at afdække hvilke narrativer der er de dominerende men samtidig sætte den læring jeg har opnået på MPG studiet i spil ved at benytte den viden jeg opnår gennem analysen af narrativerne til at udøve ledelse.

Tilsammen giver det et godt grundlag for det videre arbejde med strategisk at kommunikere strategien på en effektiv måde til personalet på Guldborgsund-bibliotekerne.

Dette sikrer at analysen også efter masterafhandlingen er færdig vil spille en rolle i mit aktive lederskab og vil være en del af den fortsatte læring efter min MPG uddannelse er afsluttet.

Indledning

Bibliotekerne er, som mange andre institutioner og virksomheder, blevet udfordret af den teknologiske udvikling, nyt medieforbrug, verdensomspændende økonomisk krise og en ny politisk strømning med modeord som fake news. Bibliotekerne er dog i kraft af et tidligere tungt fokus på den trykte bog og det faktum at de er den tungeste post på de lokale kulturbudgetter ikke sluppet billigt angående påvirkninger fra omverdenen, der har udfordret selvforståelsen og dermed haft indflydelse på den strategiske tænkning i biblioteksverdenen både internationalt, nationalt og lokalt. Dette er min baggrundsforståelse for den problemstilling, jeg har valgt at arbejde med i min masterafhandling. I det følgende afsnit vil jeg uddybe baggrunden for dette.

Baggrund

Bibliotekernes rolle i samfundet er ændret. Tidligere handlede bibliotekernes rolle om at give adgang til viden i trykt form for alle uanset økonomisk formåen og dermed lægge grunden for et informeret demokrati. Man kan sige at bibliotekerne før var meget lokalt orienteret. Trykte værker er pr. definition fysiske og knyttet til et fysisk sted, en reol i et fysisk rum på biblioteket og borgeren må møde op for at få adgang til det trykte værk.

I dag løses den opgave på en anden måde, for selvom biblioteket stadig giver fri og lige adgang til information og viden i trykt (og nu også elektronisk form) er det lettere for mange at få adgang til vigtige informationer online. Den teknologiske udvikling er global og det vil sige at det er den globale omverden der i høj grad ændrer de lokale biblioteker.

Undersøgelser viser at befolkningen, også studerende, navigerer dårligere i den enorme mængde tilgængelige informationer online end de selv tror (<https://dokodoc.com/studerende-google-og-biblioteker084321be51b6f612fef034d1443bee8873600.html>) og mange har dårligere digitale kompetencer end samfundet forventer (<https://www.db.dk/artikel/biblioteker-og-it-kompetencer>).

Bibliotekernes fokus er derfor skiftet fra at give adgang til informationer til hvordan disse informationer omdannes til viden og læring. Herunder informationssøgning, vurdering af kilder og præsentation af informationer der danner grundlag for at disse omdannes til viden. Når teknologien ændrer måden vi tilgår informationer på, ændres måden vi lærer på også.

En vidensorganisation som biblioteket må derfor tilpasse sig ændringerne i det omliggende samfund men også de ændringer teknologien giver i folks hverdag i forhold til læring om denne teknologi og tilegnelse af nødvendig viden i den forbindelse.

“The development of the digital society has changed public libraries and the profession of librarians considerably. Today the role of librarians is much broader than to merely store information; they have become one-stop-shops for informal learning and knowledge, and they have had to continuously develop new services that exploit the possibilities of digital interactivity. With their wide range of services to all citizens, public libraries offer chances for innovation and for inclusion and integration as well.”

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585882/IPOL_STU\(2016\)585882_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585882/IPOL_STU(2016)585882_EN.pdf)

Bibliotekerne giver adgang til informationer på en måde der understøtter livslang læring og er på den måde en strategisk vigtig læringsinstitution i videnssamfundet. Det er ikke en ny kerneopgave for bibliotekerne, for udover adgang har understøttelse af læring også historisk været en biblioteksopgave - men hvor adgang til viden tidligere vejede tungest er det nu understøttelse af læring, der er den primære kerneopgave. Endvidere er læringsdagsordenen en dannelsesdagsorden, der sigter bredt: Dette gælder både i forhold til traditionel almen dannelse men også i forhold til digital dannelse af børn og voksne. Digital dannelse i relation til borgerservice betyder at flytte folk over på digitale selvbetjeningsplatforme. For biblioteker går opfattelsen af digital dannelse et spadestik dybere. Det handler om at befolkningen bliver i stand til ikke blot at anvende teknologi, men også have en grundlæggende kompetence i at forstå og vurdere digitale kilder og kunne begå sig i den digitale virkelighed som digitale borgere samt potentielt at kunne anvende denne viden på innovative måder. Dette er en af grundene til at Guldborgsund-bibliotekerne åbnede et FabLab i 2017. Det vender jeg tilbage til senere i afhandlingen.

Bibliotekernes ændrede rolle kræver en ny forståelse både i organisationen, hos beslutningstagere og befolkningen. Bibliotekerne er på dagsordenen i den offentlige debat i øjeblikket og kulturminister Mette Bock har igangsat en undersøgelse af om det vil være relevant med en lovændring der sikrer en mere tidssvarende bibliotekslov. For at skære helt ind til benet er der 3 positioner i debatten.

Den første er kritikerne der primært siger at bibliotekerne er mindre relevante på grund af den teknologiske udvikling og samtidig fastholder deres biblioteksopfattelse som et boghus der primært skal formidle litteraturen. De hævder der er kommet for meget cirkus over bibliotekernes tilbud, og deres position handler om at udgiften til bibliotekerne derfor er for stor.

Senest foreslår CEPOS at bibliotekerne omdannes til et online abonnement i Berlingske 15.

November 2018 samt i Politiken (<https://politiken.dk/kultur/art6608778/Skal-biblioteket-v%C3%A6re-i-sningens-h%C3%B8jborg>).

Den anden position er begrundet i fire rumsmodellen som blev udviklet og præsenteret i rapporten "Folkebibliotekerne i videnssamfundet"

(https://www.slks.dk/fileadmin/publikationer/rapporter_oevrige/folkebib_i_videnssamfundet/pdf/Folkebib_i_videnssamf.pdf) og den har dannet grundlag for at bibliotekerne har satset på andre former for formidling af kultur, viden og litteratur samt andre kunstformer de senere år og i større grad på inddragelse af frivillige ud fra tanken om at det moderne bibliotek er et inspirationsrum, et læringsrum, et performativt rum og et møderum. Det udvider altså opfattelsen af hvad biblioteket er og dermed også bibliotekernes opgaveportefølje. Denne position har også vundet indpas andre steder i skandinavien fx i Norge hvor bibliotekernes forpligtigelse til debatskabelse er skrevet ind i biblioteksloven. (<https://www.db.dk/artikel/uafh%C3%A6ngig-m%C3%B8deplads-og-arena-offentlig-samtale-og-debat-folkebiblioteket-if%C3%B8lge-norsk-lov>)

Den tredje position er en faglig debat der tager højde for begge de to andre positioner men hvor man oplever et identitetstab på grund af en ændret biblioteksbrug fra befolkningen der resulterer i færre fag-faglige spørgsmål og flere spørgsmål om hjælp til at printe og betjene kopimaskiner med mere. En del ønsker at komme tilbage til de gode gamle dage imens en anden del ønsker at bibliotekerne skal tilbyde kernefagligheden på nye måder.

En ny fortælling om bibliotekerne må bygge på en klar strategi der formidles præcist og tydeligt. Et fokus på læring som dannelse og digital dannelse som giver borgerne kompetencer til at agere som kompetente borgere der mestrer deres eget liv inklusive det digitale liv er en vigtig komponent i en sådan strategi. Denne afhandlings fokus er den lokale strategi på Guldborgsund-bibliotekerne, men selve strategiens indhold vil selvfølgelig være et produkt af både lokalsamfundets behov men også den nationale og internationale debat om biblioteks strategier, kerneopgaver, lovgivning, praksis med videre.

De lokale fortællinger om bibliotekerne på kommunalt niveau har indvirkning på de nationale fortællinger og omvendt.

Ordet strategi bruges ofte om strategiske planer, og det er også tilfældet på Guldborgsund-bibliotekerne. Når der efterspørges en strategi er det ofte en strategisk plan der menes. Forskellen er at en strategi er en retning der er klart formuleret som man arbejder i retning af. En strategisk plan er en beskrivelse af hvordan man når hen imod målet. I praksis skal den strategiske plan hele tiden ændres eftersom virkeligheden ændrer sig - men strategien, retningen, bliver ved med at være den samme. Det er vigtigt at holde sig for øje når man skal kommunikere strategien til personalet. Strategien skal være den strategiske retning personalet leder sig selv i forhold til i et selvledelsesperspektiv.

I den nye sammenlagte organisation Bibliotek og Borgerservice har vi fået opgaven at vi skal finde et fælles tredje altså finde en fællesmængde hvor kompetencer matcher og vi kan tilbyde og udvikle nye produkter til borgerne. Samtidig skal vi dog fortsat løse de to forskellige opgaver som henholdsvis bibliotek og borgerservice tager med sig ind i den nye organisation. Fokus i denne afhandling er at tydeliggøre bibliotekets kerneopgave i sammenhæng med Guldborgsund kommunes kerneopgave for netop at sætte fokus på denne del af organisationens fokus i en tid hvor den bibliotekariske faglighed er under pres fra flere sider. Lokalpolitisk i form af organisations sammenlægninger og på nationalt niveau hvor senest CEPOS har skærpet retorikken i forhold til bibliotekernes relevans. Store besparelser og teknologisk udvikling samt ændrede medieforbrugsvaner er også med til at sætte bibliotekerne under pres.

Bibliotekets kerneopgave er traditionelt at give adgang til informationer men i lige så stor grad at understøtte den læring der skal til for at informationer omdannes til viden.

I videnssamfundet hvor adgang til information (i de fleste tilfælde) er blevet lettere er læringsvinklen som beskrevet herover blevet større i forhold til kerneopgaven.

I en kommune som Guldborgsund hvor uddannelsesniveaue er lavere end i mange andre danske kommuner (<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=26823>) er læringsdagsordenen vigtig. Både fordi der i et politisk og samfundsøkonomisk perspektiv er god mening i at få de unge ind på uddannelserne med job i udsigt i stedet for på overførselsindkomster men også fordi uddannelse giver længere sundere liv med højere livskvalitet og dermed igen lavere sundhedsudgifter (Dahlgren & Whitehead 1991).

Selvom det er globale teknologiske ændringer der har indflydelse på de lokale bibliotekers evne til at tilpasse sig til omverdenen så er det lokale fokus på fx nødvendigheden af at understøtte læring i en kommune, hvor for få unge får en ungdomsuddannelse, stadig med til at give bibliotekerne en lokal strategi hvor den globale tilpasning til den teknologiske omvæltning gør at denne lokale vinkel bliver globalt kvalificeret.

På verdensplan er den et konkurrenceparameter i forhold til attraktive vidensjobs. Et eksempel på dette er Barack Obamas udtalelse i "State of the union" tale i 2011.

"We know what it takes to compete for the jobs and industries of our time.

We need to out-innovate, out-educate, and out-build the rest of the world."

<https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/01/25/remarks-president-state-union-address>

Obamas udtalelse understreger hvad der er på spil i den vestlige verden og at landene konkurrerer på netop viden. Dette er i min optik et godt argument for en national organisation der arbejder med at understøtte formel og uformel læring - og det er netop hvad bibliotekerne er.

Afgrænsning

Ud fra ovenstående tegner der sig et billede af en kompleks virkelighed, der omslutter biblioteker anno 2019. Jeg vælger at arbejde med emnet biblioteksstrategi, for at blive endnu skarpere på hvordan strategien kan blive bedre og mere anvendelig som selvledelses- og kommunikationsværktøj. Massive budgetnedskæringer både lokalt, regionalt og globalt på kulturinstitutioner, gør det særlig vigtigt at arbejde med strategi, fordi strategien fokuserer hvor ressourcerne bruges samt hvor investeringerne i udvikling af opgaver ligger.

Jeg vælger at lægge særligt fokus på lederskabet og hvordan strategien sætter sig igennem i praksis, hvordan medarbejdernes potentiale fremmes og hvilke udfordringer der er i dette krydsfelt. Derfor lyder min problemformulering som følger:

Problemformulering

Hvordan kan jeg som leder af biblioteket ved hjælp af retorik og narrativer understøtte medarbejderens læring og motivation?

Og

Hvordan kan jeg som leder fremme medarbejdernes potentialer indenfor de overordnede rammer biblioteket arbejder under?

Ved at spørge således arbejder jeg på flere niveauer fordi jeg kontinuerligt ser på hvordan den enkeltes fortællinger relaterer sig til gruppens fortællinger og dermed hvilken sammenhæng der så er til hvordan ledelse kan udøves og igen kobler jeg til strategiske og politiske rammer for biblioteksvirksomhed.

Begrebsafklaring

De følgende begreber afklares herunder således at de centrale dele, der tilsammen danner min problemformulering giver læseren en mulighed for at have et grundlag for at forstå hvilken ramme, jeg undersøger problemstillingen i.

Læring

Læring forstås i denne afhandling som defineret af Illeris: Læring er enhver proces, der medfører psykiske ændringer af forholdsvis varig karakter, som ikke skyldes biologisk-genetiske forhold som modning eller aldring (Illeris 2015). Læring er ifølge Illeris både en intern psykisk udviklingsproces samtidigt med at det er en social samspilsproces, hvor man gensidigt inspirerer og udfordrer hinanden. Når begge disse læreprocesser er i gang samtidigt, skabes læring. Læringens dimensioner er karakteriseret ved at være defineret i tre dele. Indhold, motivation og samspil. Der vil altid være noget man skal lære, man vil altid opleve sig motiveret (både positivt og negativt) i forhold til det og man vil altid stå i relation til nogen eller noget, når man skal lære noget. Læring kan være intentionel, men den kan også opstå tilfældigt afhængig af om de to læreprocesser sættes i gang (ibid).

Voksnes læring knytter sig til det, de oplever er meningsfuldt at lære og de trækker på den ressourcer, de har tilgængelige i relation til at lære (Illeris 2012). Læring som begreb er interessant i denne afhandling, fordi jeg har et dobbelt fokus med at inddrage det. Dels er biblioteket som institution et sted, der er forpligtet på at skabe læring ved hjælp af viden og dels er jeg optaget af at læring er en væsentlig komponent i ledelsen af medarbejderne, både for dem som individer, men også for den samlede personalegruppe - og dermed også for organisationen.

Desuden er biblioteket unikt i forhold til en uddannelsesinstitution ved at det understøtter både den formelle læring der foregår i uddannelsesvæsenet - men også den uformelle læring hvor folk opnår ny viden indenfor uddannelsessystemet og egentlige undervisningssituationer.

Motivation

Motivation er en del af læringen og siger noget om hvordan den lærende har det med det, der skal læres (Illeris 2015). Motivation er også drivkraft, energi og forholden sig til sig selv og det man lærer. Motivation er ofte genstand for diskussion inden for læring og ledelse, fordi der kan være problemer for lederen i at motivere medarbejderen fx ofte i forbindelse med bundne opgaver eller det vi på bibliotekerne kalder rugbrødsarbejde. Kunsten er at gøre opgaverne relevante og vedkommende for medarbejderen, således at der opstår en fornemmelse af ejerskab. Illeris siger at man ofte, i samspillet instruerer for at motivere, men for at der kan skabes en motivation der er knyttet til læring, må man som leder arbejde med at forstå hvad der virkelig motiverer den enkelte. Så skal man ikke arbejde så hårdt på motivationen og medarbejderen vil kunne løfte opgaverne på en anden, mere autentisk motiveret måde. Motivation er relevant at medtænke i denne afhandlings fokus, fordi denne er essentiel for at skabe udvikling hos medarbejderne ift strategien for organisationen.

Ramme for arbejdet

Det er unikt for de skandinaviske lande at have lovgivning om biblioteker. Det er lovbestemt at der skal drives biblioteksvæsen for børn og voksne i alle kommuner. Kommunerne må samarbejde om at drive biblioteksvæsen. Biblioteksloven er den overordnede ramme for hvordan man driver biblioteksvirksomhed i Danmark og dermed et definerende element for de muligheder og begrænsninger der er i praksis. Jeg uddyber lovgrundlaget for biblioteksvirksomhed i afsnittet "Lovgrundlag og strategier for biblioteker".

Narrativer

Narrativer forstås i afhandlingen som de fortællinger, der tilsammen udgør en organisations måde at definere sig selv på. Den narrative tænkning ligger i det poststrukturalistiske paradigme, hvor diskurser præger den måde mennesker forholder sig til sig selv og hinanden på.

Narrativ terapi er formuleret af White (2007) som et modtræk til en stærkt definerende kultur, der positionerer mennesker ind i særlige roller. Indenfor organisation og ledelse har denne måde at tænke på og arbejde med mennesker, vundet indpas (se fx Schnoor 2009).

Bruner beskriver narrativer således:

For narratives do not exist, as it were, in some real world, waiting there patiently and eternally to be veridically mirrored in a text. The act of constructing a narrative, moreover, is considerably more than "selecting" events either from real life, from memory, or from fantasy and then placing them in an appropriate order.

Bruner 1991

Således er narrativer ikke konkret genspejlet virkelighed i eksakt tid og sted, men fortællinger som er farvet af de(t) menneske(r) der fortæller om deres oplevelser i en orden, de finder meningsfuld.

Ovenstående begreber giver læseren mulighed for at få defineret nogle af de ord, problemformuleringen handler om. I afhandlingen er det dog vigtigt at fremstille hvordan jeg vil svare på min problemformulering. På den måde søger jeg at være transparent så læseren kan følge de begrundelser der er for mine metodiske valg i afhandlingen.

Vi er nået til afhandlingens metodeafsnit.

Metode

Afsnittet udfolder hvilke metoder jeg anvender til at indsamle min empiri, samt den teori, jeg anvender i min analyse i afhandlingen. Indledningsvist vil jeg indvie læseren i mine overvejelser om at undersøge min egen organisation og hvilke forudantagelser der præger min måde at gå til opgaven op.

Forudantagelser

Mine forudantagelser er baseret på MUS samtaler gennemført senest i efteråret 2017 samt almindelige observationer og samtaler både på mikrosamtaleniveau, altså i dagligdagen i organisationen og på møder i TRIO PLUS samt biblioteksmøder (for alle i organisationen), faggruppemøder (med de enkelte faggrupper) samt ad hoc møder fx med tillidsmanden og de faglige koordinatore.

Jeg forventer at sammenlægningen med borgerservice stadig er en stærk fortælling. En fortælling der har været drevet af en angst for hvad denne sammenlægning kommer til at betyde for både den enkelte medarbejders egne opgaver samt mere bredt for hele bibliotekets mulighed for at tilbyde bibliotekstilbud til borgerne. Det nye kollegaskab er altså besværliggjort af en frygt for store ændringer i medarbejdernes daglige arbejdsliv.

Tabet af faglighed grundet en ændring i den måde befolkningen bruger biblioteket på og de spørgsmål de stiller tror jeg også vil være en stærk fortælling. Det baserer jeg især på MUS samtaler hvor flere har sagt "De opgaver jeg udfører i dag. Det er ikke det jeg uddannede mig til i sin tid".

Diskussionen omkring læring og dannelse og biblioteket som et sted for læring på nye måder har været på organisationens dagsorden igennem flere år. Hvad er kerneopgaven for et moderne bibliotek? Jeg antager at det fylder i en eller anden form i fortællingerne - muligvis som en historie om en stadig søgen efter kerneopgaven.

Således har jeg udfoldet hvilken betydning min egne forudantagelser har for hvordan jeg arbejder mig ind på at svare på problemformuleringen. Nu vil jeg præsentere interviewet som metode.

Interview som datakilde

Jeg har valgt at indsamle data ved hjælp af semistrukturerede interviews med nøglepersoner fra min organisation. Et semistruktureret interview er kendetegnet ved at jeg som undersøger planlægger mit interview ud fra den viden, jeg baserer mit indledende undersøgelsesspørgsmål på (Kvale og Brinkmann 2015). Det vil sige, at jeg arbejder ud fra en forståelseshorisont med den viden og de erfaringer, jeg har fra mit virke som leder af biblioteket. Jeg arbejder derfor ud fra temaer, som jeg kender til og vil vide mere om. Samtidigt ønsker jeg at tilstræbe en åben dialog og derfor er min interviewguide semistruktureret. Dette åbner op for deltagernes mulighed for at byde ind med det, de finder vigtigt. Metodisk har det flere fordele. Dels er det en anerkendt måde at arbejde med at generere viden indenfor et felt, undersøgeren er interesseret i, men det er også en fordel for mig i relation til mine medarbejdere, idet jeg i mit arbejde som leder prioriterer at balancere mellem de rammer, vi arbejder under, samtidigt med at jeg gerne giver plads til de perspektiver, medarbejderne har på det, vi arbejder på sammen. Tilstræbelsen bliver således sammen at forholde os åbent til præmissen om mit ærinde ift interviewet, men at der kan opstå nye tanker og fortællinger i selve samtalen. Interviewet som metode til dataindsamling kan anvendes på flere måder. I forhold til min problemstilling er det relevant at arbejde med at generere denne del af empirien ved at sætte informanterne sammen i samme rum for at lade dem tale som gruppe.

Fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterview er en velegnet metode til indsamling af empiri i min afhandling fordi jeg er optaget af organisationens fortællinger.

Det er selve dynamikken omkring relationerne i organisationen, samt de muligheder og begrænsninger, der ligger i disse, som jeg er interesseret i. Mine overvejelser om at vælge den metode, der bedst kan svare på mit undersøgelsesspørgsmål handler om at sondere hvilke fordele der kunne være ved hhv interviews med enkelte informanter eller fokusgruppeinterview. Fordelen ved at fordybe mig i enkelte medarbejders fortællinger kan være den eksklusivitet, der kan være forbundet hermed. Jeg ville med dette fokus kunne vise en interesse for den enkeltes perspektiver på bibliotekets fælles retning. Jeg vælger dog fokusgruppeinterviewet af flere grunde. For det første ønsker jeg med min undersøgelse at sammensætte gruppen på en måde så jeg så vidt muligt ikke fremstår som leder i de vante sammenhænge og teams, vi arbejder i. For det andet har hver informant en vigtig rolle i den måde, vi arbejder på ift at få fælles fodslag ift strategien i biblioteket.

Dog er det vigtigt at påpege at de interviewede har forskellige faglige baggrunde – og det er helt bevidst, idet jeg ønsker en afspejling af hvilke fagligheder der er i spil i forhandlingerne om, hvad der betragtes som gyldig viden og erfaring i min organisation. For det tredje er selve sammensætningen af netop disse tre personer interessant fordi de til hverdag på hver deres måde har en tæt kontakt til det øvrige personale og ved hvad der rører sig i organisationen. De har også den strategiske indsigt fra TRIO plus møderne.

Trio møder er møder mellem ledelsen og tillidsmand samt arbejdsmiljørepræsentant. Vi har udvidet til TRIO plus fordi det ikke gav mening at koordinator for bibliotekarerne ikke sad med ved disse møder. I praksis har møderne været brugt som sparringsforum men også til at have tillidsmandssystemet ombord ved større ændringer og på den måde undgå konfrontationer med tillidssystemet.

De påvirkninger, der vil være på spil i fokusgruppeinterviewet afspejler den virkelighed, der udspiller sig i biblioteket. Med andre ord er fortællingerne i organisationen på spil uanset og da vi er en samarbejdende arbejdsplads er de fælles fortællinger egentlig en styrke. Bloksgaard og Andersen skriver at kendetegnet for et fokusgruppeinterview netop er gruppen som sådan et centralt redskab i et fokusgruppeinterview, som igen er kendetegnet ved at man sammen taler om et bestemt temaer (Bloksgaard og Andersen 2012). Jeg har i min interviewguide bestræbt mig på at formulere spørgsmålene med en tilpas løs struktur, således at der på den ene side er et ærinde, og samtidigt skabes der rum for at informanterne kan fylde i, hvad de tillægger betydning. Jeg forsøger at skabe mulighed for at få en form for samhørighed eller kontrol med det sagte, idet deltagerne kan støtte sig til hinandens udsagn.

Jeg har overvejet hvilken betydning det har at jeg som stedets leder undersøger netop dette felt. De deltagende kender mig som leder og dermed også, hvad jeg finder vigtigt. Når jeg undersøger hvad de giver udtryk for, er risikoen at den magtasymmetri der er imellem os, forstærkes. De kunne frygte at jeg ville anvende situationen som et ledelsesrum for mig. Jeg kan ikke fjerne denne mulige bekymring, men jeg kan være så lyttende som muligt og ikke ekspliciterer min egen holdning tydeligt i rummet. De meninger, der tales frem i fokusgruppeinterviewet er knyttet til den identitet medarbejderne sammen over tid har udviklet i den specifikke sociale kontekst, som biblioteket er. Sproget er derfor med til at konstruere informanternes holdninger i den sociale interaktion samtidigt med at der skabes plads til den enkeltes mening. Gruppeinteraktionen er således i sig selv betydningsfuld for de data, der produceres (ibid).

Jeg kan som undersøger få indblik i de dynamikker, der er i spil i fokusgruppeinterviewet og identificere hvordan deltagerne kan finde enighed, i de perspektiver, der lægges frem.

Interviewguiden sikrer en tematisk vidensproduktion, der både er hensigtsmæssig for informanterne og for mig til at holde strukturen.

Jeg introducerede formålet for min undersøgelse for deltagerne, både mundtligt med nogle ugers varsel og ved selve fokusgruppeinterviewet. Jeg havde en intention om, at vi fik skabt et rum, hvor informanterne frit, trygt og fordomsfrit kunne tale om professionelle og personlige oplevelser (Kvale og Brinkmann, 2015). I briefinggen informerede jeg om, at jeg ville optage interviewet på diktafon for, at jeg som "modtager af fortællingen", kunne koncentrere mig om at være aktivt tilstede. Den indledende briefing blev efterfølgende fulgt op af en debriefing efter endt interview. Dette var for at sikre fortrolighed og hvis der efterfølgende skulle dukke bekymringer, supplerende bemærkninger eller spørgsmål op (Kvale og Brinkmann, 2015).

Desuden bad jeg indledningsvist, om at de ikke talte i munden på hinanden – dels af respekt for den der taler, men også af hensyn til transskriptionen (Bilag 1). Formålet med det er selvfølgelig at sætte en ramme der er tillidsfuld, men det hjælper også mig til at træde ind i en anden rolle, end den de kender mig fra normalt. Stemningen skulle være uformel af hensyn til at samtalen skulle flyde let (ibid). Som sagt ønskede jeg også en tydelig samtale af hensyn til transskriptionen. Denne kan vanskeliggøres fordi der netop er flere der samtaler på én gang. For at lette transskriptionen har jeg udarbejdet nogle principper, som jeg transskriberede efter, således at der er en struktur i måden at tilgå data på. Disse principper er vedhæftet som Bilag 2.

Ovenstående forklarer hvordan jeg metodisk og teknisk er gået til mit datamateriale ift at omforme tale til tekst. Materialet var dog ikke blevet til hvis ikke jeg havde haft informanter, der ville bidrage til undersøgelsen. Disse kræver en præsentation:

Informanter

På min arbejdsplads har jeg været heldig at flere ville stille sig til rådighed for min undersøgelse. Jeg har overvejet flere mulige sammensætninger, men valgte netop disse informanter, fordi de har hver deres ansvar og indsigt i organisationen. Det er bevidst, jeg har valgt informanter, som ser forskelligt på organisationen fordi jeg ikke nødvendigvis ønsker enighed, men derimod de forskellige fortællinger, der holdes vedlige eller kan udvikles i organisationen.

Således har jeg interviewet:

Line: Koordinator / udviklingskonsulent.

Line har stor indsigt i det faglige, den faglige udvikling, kompetenceudvikling og den retning biblioteket bevæger sig i. Deltager i strategiske drøftelser og udvikling. Selvom udviklingskonsulenten ikke naturligt er en del af TRIO samarbejdet så deltager hun på TRIO møderne som vi derfor kalder TRIO PLUS.

Koordinatoren har været ansat i fem år og i denne rolle i fire år samt som udviklingskonsulent siden marts 2018. Hun har baggrund som folkeskolelærer samt skolebiblioteks koordinator.

Åse: Suppleant for TR for HK området,

Åse har som bibliotekarforbundets tillidsrepræsentant et godt indblik i hvad der rører sig både positivt og negativt i assistentgruppen på biblioteket. Desuden er hun skemalægger, og har derfor god overblik over ressourcer og hvordan vi vælger at prioritere disse ressourcer - også strategisk. Hun har været ansat på bibliotekerne i 13 år og haft ledelsesopgaver siden kommunesammenlægningen. Tillidsmandsrollen har hun haft i to år og suppleantrolle i få måneder (efter sammenlægning med borgerservice hvor borgerservices TR fortsatte som TR for alle HKansatte). Koordinatorrollen har hun haft i fire år.

Bianca: Arbejds miljørepræsentant

Bianca indgår i TRIO samarbejdet og har været inddraget i forhold til ombygning, åbent hovedbibliotek og dermed kontakt med særligt besværlige borgere samt i ressourcefordelingen mellem hovedbibliotek og lokalbiblioteker (ligesom resten af TRIOen). Hun har været arbejdsmiljørepræsentant i 4 år og har været ansat på biblioteket siden 2002. Hun er uddannet bibliotekar.

Jeg kunne have udvalgt en repræsentant for lokalbibliotekerne, men da vi netop har lavet en ny bemandingsplan for den samlede organisation har det rykket ved manges opgaver og der er kommet nye folk på mange af lokalbibliotekerne. Derfor vil det ikke give mening at tale specielt med dem før tidligst i 2019, når organisationen på den måde er faldet mere til ro.

Der er en vis usikkerhed forbundet med at de spørgsmål hvor interviewpersonerne svarer om deres opfattelse af andres holdninger vil være upræcise i forhold til at tale med de enkelte ansatte.

Her er udvalget af interviewpersoner nøje udvalgt og efter min vurdering de rigtige personer, men det er også et udtryk for det muliges kunst.

Jeg er bevidst om at mine interviewpersoner ved denne beskrivelse vil være nemme at identificere, men jeg mener det er vigtigt med beskrivelsen af deres funktioner i organisationen i forhold til min analyse og den vægt man kan tillægge deres udtalelser. Af etiske grunde vil jeg dog understrege at denne afhandling hemmeligstemples og derfor ikke er tilgængelig for offentligheden. Alle informanter har fået fiktive fornavne.

Således har jeg uddybet hvem jeg har interviewet og hvordan jeg tænker metoden ind som en vigtig del af at få fat udtalelser, der kan udmøntes i temaer.

En anden vigtig del af afhandlingen er, at selve lovgrundlaget og strategier for biblioteket har en relevans for, hvordan man kan forstå empirien. Der er en ramme om bibliotekets drift og ydelser som i høj grad er med til at definere de muligheder og begrænsninger, der er i driften af biblioteket. Således er en indføring i rammen for biblioteket relevant at udfolde, så analysen også bliver formet af, hvordan strategier er mulige eller ikke mulige i en større kontekst end det enkelte bibliotek.

Lovgrundlag og strategier for biblioteker

Det er vigtigt som leder at kende lovgrundlaget for biblioteker, fordi en strategi på institutionsniveau i en kommune bliver nødt til at tale op imod kommunens samlede strategi i en eller anden form. For at forstå baggrunden for bibliotekets formulerede strategi vil jeg synliggøre sammenhængen mellem national dansk bibliotekslovgivning, Guldborgsund kommunes strategi og sætte dem i forhold til bibliotekets strategi. Disse tre strategiske beskrivelser er tre selvstændige dokumenter, men skal tænkes i en sammenhæng, som påvirker de konkrete muligheder for biblioteket.

Decideret lovgivning på biblioteksområdet er sjældent set i et globalt perspektiv, men i de skandinaviske lande har vi lovgivning. Den danske lov "Bekendtgørelse af lov om biblioteksvirksomhed" (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=145152>) tilsiger at alle kommuner skal drive et biblioteksvæsen men ellers er fokus ofte rettet imod formålsparagrafferne 1 og 2 i lovens kapitel 1, som er vigtig at dvæle ved i relation til denne afhandlings fokus.

Kapitel 1

Folkebibliotekernes formål og virksomhed

§ 1. Folkebibliotekernes formål er at fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet ved at stille bøger, tidsskrifter, lydbøger og andre egnede materialer til rådighed såsom musikbærende materialer og elektroniske informationsressourcer, herunder internet og multimedier.

Stk. 2. Folkebibliotekerne skal bestræbe sig på at stille videogrammer til rådighed.

Stk. 3. Folkebibliotekerne formidler kommunal og statslig information og information om samfundsforhold i øvrigt.

§ 2. Folkebibliotekernes formål opfyldes gennem kvalitet, alsidighed og aktualitet ved udvælgelse af det materiale, der stilles til rådighed. Ved udvælgelsen må alene disse kriterier, ikke de i materialet indeholdte religiøse, moralske eller politiske synspunkter, være afgørende.

Udover at loven, på gammeldags vis, lægger vægt på materialer står det helt centralt at bibliotekernes formål er at **“fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet”**.

Det er denne del af lovens formulering som bibliotekerne benytter, når de tilbyder arrangementer og læringsaktiviteter på bibliotekerne. Dette er også gældende for Guldborgsund-bibliotekerne.

Guldborgsund kommune har formuleret sin kerneopgave således: “Vi skal styrke borgernes muligheder for at mestre egen tilværelse og i samarbejde med borgerne sikre, at alle kan indgå i relevante fællesskaber.”(<https://www.guldborgsund.dk/da/GUFI/Organisation/Kerneopgave.aspx>)

I kombinationen mellem fokus på oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet og at styrke borgernes muligheder for at mestre egen tilværelse og indgå i relevante fællesskaber, er det vigtigt at bibliotekets strategi tager udgangspunkt i at understøtte læring på alle niveauer (oplysning, uddannelse samt styrke mulighed for mestring af egen tilværelse) og læringsfællesskaber opleves som relevante for folk med læringsbehov. Desuden styrker de kulturel aktivitet, som jeg opfatter som helt centralt for nutidens bibliotek.

Som det fremgår af ovenstående er der altså flere niveauer i bibliotekets strategi, der hænger sammen med kommunens formulerede strategi og med gældende lovgivning. Det viser at kompleksiteten i at arbejde med strategi på biblioteksområdet, handler om at det både er nationalt og lokalt styret. En anden vigtig pointe om biblioteksvirksomhed er at der sigtes imod at man er neutral politisk og holdningsmæssigt samt at man som kulturinstitution er omfattet af armslængdeprincippet.

Armslængdeprincippet knytter sig til hvordan kulturelle institutioner drives og dermed også er en del af måden hvorpå kulturpolitik føres på i Danmark. Derfor bliver det interessant at inddrage i sammenhæng med biblioteksloven. Armslængdeprincippet er et princip der søger at sikre at kultur ikke bliver smagsbedømt politisk ved at politikerne bestemmer størrelsen af ressourcer der afsættes til kulturområdet men ikke afgør fx hvilken kunst der støttes.

(<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=armsl%C3%A6ngdeprincip>). I praksis, og lige så interessant, handler det også om at politikere og embedsmænd ikke blander sig i bibliotekers og museers udstillinger og andre konkrete tiltag. (<https://www.information.dk/debat/2018/09/mette-bock-knaegter-armslaengdeprincippet>).

Armslængdeprincippet er de senere år udfordret af en udvanding når fx nye embedsmænd kommer til og derfor er det en opmærksomhed biblioteksledere skal have med i overvejelserne om at drive biblioteker. Princippet er derfor relevant at nævne fordi det sammen med lovgivningen er medvirkende til at definere de rammer bibliotekerne kan agere indenfor og derfor har indflydelse på strategi og ledelse.

At have indsigt i ovenstående omverdensforståelse i forhold til strategien for biblioteket er noget medarbejderne er bevidste om, fordi det er en del af de drøftelser vi har omkring at drive og udvikle biblioteket. Dette er et fokuspunkt i udarbejdelsen af min analyse, fordi det både er gældende i praksis og dermed også i arbejdet med denne afhandling. Jeg vil derfor inddrage perspektiverne fra min baggrundsforståelse om lovgrundlag i min analyse. Det gør jeg fordi medarbejdernes fortællinger ikke er løsrevet fra de rammer, biblioteket er underlagt, men derimod er med til at konstituere, hvad der er af muligheder og begrænsninger i den måde, vi skaber bibliotek på.

Kritikken af den nuværende lov er at den er meget specifik i forhold til hvilke materialer bibliotekerne skal formidle og stille til rådighed og derfor er loven uaktuel, da materialer og medier hurtigt ændrer sig - i dag er videogrammer samt lydbøger og musikbærende materialer (som det hedder i loven) i praksis i stor stil afløst af streaming. Lovgivningen er traditionel i sin opfattelse af hvad et bibliotek er og derfor kan den være begrænsende i forhold til moderne debatskabende og kulturformidlende virksomhed fx debatarrangementer og arrangementsvirksomhed generelt.

Således er baggrundsforståelsen af rammerne for bibliotekets virksomhed helt essentiel for at begribe, hvad der er på spil for et bibliotek som Guldborgsund-bibliotekerne - og det gælder både for læseren, for biblioteket, dets medarbejdere, borgerne og derfor også i denne afhandling.

Det er et komplekst ærinde at vise disse sammenhænge, men ikke desto mindre er det virkeligheden jeg som leder står i og derfor er det interessant at undersøge.

Dog er det ikke alene lovgrundlaget der kan hjælpe mig til at skabe en analyse, men også teori om ledelse og kommunikation, der kan hjælpe mig i at se nærmere på min empiri. Derfor følger nu en indføring i den teori, jeg har valgt til også at besvare min problemformulering.

Teori

Den valgte teori er valgt ud fra at jeg ønsker at undersøge medarbejderens læring og motivation under de vilkår, der er rammen for arbejdet og samtidigt fremme medarbejderens egne potentialer. Den valgte teori har derfor samlet set et fokus på dels den individuelle læring, men også hvordan rammevilkårene for arbejdet har en plads i denne tilstræbelse.

Kort fortalt er jeg optaget af at anvende teorien til at finde ud af, hvilke narrativer der er dominerende i organisationen, så de kan enten forstærkes eller fortyndes alt efter om de passer med organisationens mål, strategi og visioner. For at kunne kommunikere mest effektivt er det nyttigt som leder at gøre sig overvejelser i forhold til retoriske greb.

Man kan sige at det at have en klar strategisk retning og arbejde målrettet med den i forhold til medarbejdernes selvledelse er en forudsætning for at de narrativer der er dominerende i organisationen er nogen, der netop driver organisationen fremad i den ønskede retning. Narrativ teori og retorik har mange overlap, men hvor narrativ teori beskæftiger sig med organisationens fortællinger er retorikkens fokus på, hvordan man kan overbevise om at retningen er den rigtige.

Jeg har valgt at inddrage nedenstående teori i analysen fordi de forskellige teorier supplerer hinanden på en måde, hvor jeg dels får adgang til de fortællinger, der er i organisationen og samtidigt arbejder videre med det på en måde, hvor jeg får mulighed for at skabe nye argumenter for at kunne argumentere for mine ledelsesmæssige prioriteringer i relation til strategien. Den narrative analyse og topikanalysen giver baggrund og indsigt i hvor organisationen er i forhold til strategien. Jeg udfolder herunder de enkelte teoriers særkende og hvordan de hver især bidrager til min analyse.

Strategisk selvledelse

Bogen strategisk selvledelse (Kristensen 2013) har været en stor inspiration for mig i mit lederskab og jeg finder det relevant at inddrage den i min analyse, fordi Kristensen formår at udvide begrebet selvledelse til netop også at omfatte den strategiske del af selvledelse. Dette er relevant for min problemstilling som netop befinder sig mellem den enkelte medarbejders læring og udvikling samtidigt med at jeg arbejder med hvordan strategien ikke skal mistes af syne i ledelsesopgaven. Kristensen mener at netop dette dobbelte perspektiv kan give ledere i det postmoderne samfund et blik ind i hvordan man både skal tage hensyn til den (grad af) frihed medarbejdere kan forvalte individuelt og samtidigt synliggøre at ledelsen har en vej de vil gå ift strategien. Der er således ikke et enten eller perspektiv på netop denne ledelsesform, men et både-og, som er relevant at beskæftige sig med hvis man vil udvikle en organisation. Jeg anvender Kristensens strategiske selvledelse til at supplere medarbejdernes narrativer således at min afhandling afspejler at jeg har et ledelsesfokus. Strategisk selvledelse er en metode til at skabe alignment mellem medarbejdernes indsats og den strategiske retning organisation bevæger sig i.

“Når lederen kan sætte arbejdet ind i en strategisk kontekst er alt ikke længere i spil. Det er ikke alt, som er interessant eller relevant for forretningen. Opgavernes relevans afhænger af den værdi, de udgør for forretningen” (Kristensen 2013, p. 166).

At arbejde med strategisk selvledelse er altså en nyttig måde at arbejde med den retning medarbejderne sammen fører organisationen i. Som et eksempel fra praksis har jeg arbejdet meget med fortællingen om understøttelse af læring som Guldborgsund-bibliotekernes kerneopgave og i MUS samtaler har jeg fokuseret på at oversætte dette til daglig praksis i samtale med medarbejderne.

Således beskrevet er strategisk selvledelse en særlig måde at arbejde med strategi på for en leder. For at arbejde mere tæt på de fortællinger medarbejderne har, er det relevant at inddrage narrativ teori til at se på, hvordan emner tales frem eller ned i relation til at finde ud af hvilke fortællinger, der er dominerende eller “tynde”.

Narrativ teori

Narrativ teori fokuserer på at identificere problemmættede og foretrukne fortællinger i organisationen. En foretrukket fortælling er en fortælling, der udvider handlemuligheder for organisationen og organisationens medarbejdere. En foretrukket fortælling er også nært forbundet med organisationens mål, strategier og visioner (Schnoor 2009).

Når de problemmættede fortællinger er identificeret, kan man ved hjælp af dekonstruktive greb fortykke disse fortællinger for at skabe disse handlemuligheder. Jeg har valgt at fokusere på klubmetaforen som dekonstruktiv greb for at identificere fortællinger da det er et godt redskab til at identificere flere fortællinger og giver et godt skematisk overblik over disse fortællinger.

Bruner (2004/1987) har beskæftiget sig med en form for tænkning, der spiller en stor rolle for menneskets bevidsthed: Vi tænker i historier og fortællinger (*narratives*). Ud fra denne teori om fortællingen som tankeform vil Bruner belyse en speciel form for fortællinger: de "historier", vi fortæller om vores liv. Selvfortællinger omfatter både skriftlige selvfortællinger (autobiografier) og mundtlige fortællinger: de historier, vi fortæller om vores liv.

I filosofiske termer er hans tilgang til stoffet konstruktivistisk: Konstruktivismens centrale pointe er, at vi skaber verden via vores sprog og tænkning. På tilsvarende måde skaber vi vores liv, når vi fortæller om det.

Hvis vi vil beskrive "levet tid", kan dette kun ske via en fortælling. Man kan strukturere tid på andre måder (klokke tid, kalender, lineær og cyklisk tid), men ingen af dem egner sig til at indfange levet tid. Selv hvis vi prøver at foretage en neutral registrering af begivenhederne, vil vi udvælge begivenhederne efter deres plads i en implicit fortælling. Det er ikke kun fortællingen, der imiterer livet, men omvendt også livet, der imiterer fortællingen. Ligesom fortællingen er en konstruktion, er livet det også. Livet skabes via fortællingen. "Livet selv", uafhængigt af den menneskelige kognition, findes ikke.

Selvfortællinger er "refleksive", dvs. fortælleren og hovedpersonen er identiske. Det skaber en række dilemmaer, herunder hvorvidt en fortælling er "sand" eller ej. Desuden vil fortælleren udelade detaljer, som ikke findes relevante ind i det liv, der søges beskrevet.

Hver kultur stiller en række modeller til rådighed for, hvordan en selvfortælling kan konstrueres. Disse modeller er betinget af de "mulige liv", der rummes inden for en bestemt kultur. Bruners centrale påstand er, at disse modeller ikke bare strukturerer vores selvfortællinger, men at de også kan definere, hvordan vi oplever og opfatter begivenheder i nuet. På den måde bliver vi selv til selvbiografiske fortællinger og dermed til variationer af de selvbiografiske modeller, kulturen stiller til rådighed. Dette er relevant for mig at vide som leder fordi jeg ikke kan forvente at mine medarbejderes fortællinger alene er dannet af deres egen indre liv. I mødet med den kultur, vi har på biblioteket skabes forventninger og kulturer, der præjer medarbejderne ind i særlige positioner. Det er her også relevant at medtænke mine egne fortællinger om hvilket menneske jeg er og gerne vil være.

Narrativer er ikke alene vigtigt ud fra den enkeltes fortælling, eller talt frem som enkle historier. Alle fortællinger er flettet ind i den kontekst, kultur og sammenhæng, der omgiver det menneske, der beretter fortællingen. Indenfor det narrative felt er der også et vigtigt perspektiv at få med i analysen. Det er narrativ organisationsudvikling, som giver mig mulighed for at give det narrative perspektiv en organisatorisk drejning, som er vigtigt for at arbejde med det spørgsmål, der er centralt i min afhandling og som også omhandler hvordan jeg som leder understøtter rammerne for at skabe læring for medarbejderne. Således er vi nået til den teori, der handler om narrativ organisationsudvikling.

Narrativ Organisationsudvikling

Michala Schnoor (2009) har beskæftiget sig med narrativ organisationsudvikling og hendes konkrete måde at arbejde med narrativer på er relevant for min analyse, da det netop er fortællinger i organisationen jeg undersøger.

Klubmetaforen fra White (2007), som udviklede den ift de etiske kodekser, mennesker tilslutter sig (Schnoor 2009, p.32-34). I ledelsessammenhæng er den nyttig til at forstå hvordan mine medarbejdere forstår hvad der er godt og rigtigt i organiseringen af biblioteket. De klubber, der er relevante at identificere, er altid situerede og præget af de erfaringer og interesser, mennesker har. Det er relevant at se på hvilke klubber medarbejderne er medlem af og hvilke der kan være relevante at diskutere om man skal melde sig ind i eller ud af. Medlemskabet af en klub indenfor bibliotekssammenhæng kan fx være "Det var ikke det jeg uddannede mig til" klubben som jeg nævner i mine forudantagelser.

En klub der oplever et tab ved den ændrede omverden der betyder at borgerne oftere hjælpes til brug af teknologi istedet for anbefalinger af den gode roman eller andre traditionelle biblioteksspørgsmål. I min granskning af hvad der er på spil ift min problemstilling i denne afhandling, vil jeg, gå på jagt med klubmetaforen fordi jeg ved at disse medlemskaber har betydning for hvad der kan lade sig gøre at få en medarbejder til at være medspiller på – og hvor det kan være vanskeligt, hvis fx det er en klub med mange medlemmer eller en klub fra fortiden, som fremhæver længsel efter tidligere tider i en medarbejder. I praksis kan klubmetaforen også anvendes som en humoristisk tilgang til hvordan en medarbejder kan se på sit eget engagement i forskellige sammenhænge. Dette kalder White, ifølge Schnoor for re-membering, der kan betegnes som en mulighed for at jeg, sammen med medarbejderen, kan tale om hvilke klubber der kan være nyttige at være i på biblioteket. Jeg er også selv medlem af flere klubber. Den tydeligste klub er nok "Udviklingsklubben" som handler om at jeg vil sikre at biblioteket udvikler sig i tråd med udviklingen i lokalsamfundet. Dette ses fx ved prioriteringen af at åbne FabLab på Guldborgsund-bibliotekerne i april 2017 for at tilbyde borgerne læringsmuligheder på nye måder. Nye initiativer kan man med et narrativt ord kalde introduktion af nye fortællinger.

Schnoor skelner mellem tynde og tykke fortællinger i en organisation (Schnoor 2009, p. 50-53). Dette har til formål at skelne hvilke fortællinger, der giver hensigtsmæssige grundlag for det man skal udrette i arbejdsfællesskabet.

De tynde fortællinger er de entydige, begrænsende historier, der er mættet med problemer. Disse fortællinger er ofte med til at forstærke problemforståelser og gentager entydige, ofte negative konklusioner, som fx "vi har en dårlig leder". Denne konklusion kan selvfølgelig have noget på sig, men disse entydige opfattelser giver heller ikke medarbejderne handlemuligheder, mulighed for nye identiteter eller skabelse af nye relationer.

De tykke fortællinger derimod er righoldige, udfoldede fortællinger, som levner plads til detaljerede og nuancerede perspektiver på organisationen. Disse fortællinger hjælper til at mindske problemers tyngde. Jo flere mulige fortællinger, des mere kreativt og levende vil organisationen være – og dermed også være et sted, med en kultur, der har forskellige bidrag til hvor organisationen skal hen.

I en organisation er det hensigtsmæssigt hvis der er mange tykke fortællinger. Det giver medarbejderne muligheder og lederen får også mere trivsel generelt i gruppen.

Sommetider kan det være nødvendigt at gå forrest i at skabe alternative fortællinger, for at løsne knuder og understøtte skabelsen af foretrukne historier i organisationen.

Disse foretrukne fortællinger er nært koblet til organisationens værdier og mål og kan tydeliggøre hvad det er der forventes at vi gør sammen. Lederens opgave bliver således at støtte medarbejderen i at finde den identitet hos medarbejderen der kan understøtte relationerne i organisationen og dermed den resultatskabelse, man ønsker indenfor organisationen. At genfortælle fortællinger handler om at skabe refleksion og læring ud fra den levede erfaring og de begivenheder, der er i organisationen. Der foregår således ikke en erstatning med en tyk fortælling ift en tynd, men man forsøger at udvide perspektiverne i de tynde fortællinger med nysgerrighed og åbne fortolkninger.

I mit interview ønsker jeg at gå på opdagelse efter hvilke tynde og tykke fortællinger, der er i organisationen for at få viden om hvilke problemmættede historier der kan begrænse organisationens udvikling, samt hvilke tykke fortællinger, der giver mulighed for et åbent, nuanceret og inspirerende arbejdsklima.

I mit valg af teori har jeg bevidst gået efter at finde teori som ikke kun "finder" narrativer, men som også kan være et redskab i dialogen med medarbejderne for mig som leder. Det er vigtigt for mig, fordi det spændingsfelt, som problemformuleringen skriver sig ind i også giver konflikter og kalder på konkrete metoder til at gå i dialog med medarbejderne. Det er veluddannede, oplyste medarbejdere, der arbejder i et bibliotek og derfor har topikanalysen en særlig relevans. Den giver mig mulighed for at undersøge hvilke modsatrettede argumenter mine medarbejdere har eller kunne have ift fx en ny strategi.

Således er vi nået til den del af den udvalgte teori der handler om retorik og topikanalyse.

Retorik og topikanalyse

Kommunikation er en vigtig del af ledelse og det er nyttigt at have viden om og benytte retoriske greb.

"... retorik er læren om overbevisende kommunikation. Fagets essens er således ikke kommunikation i sig selv, men kommunikation der bruges til at overbevise" (Gabrielsen og Christensen, 2009, p. 13)

Ledelseskommunikation handler ikke altid om at overbevise, men skal man fortynde og forstærke fortællinger i organisationen så handler kommunikationen netop om at overbevise om det hensigtsmæssige i en særlig fortælling - eller om det uhensigtsmæssige.

En uhensigtsmæssig fortælling kan være karakteriseret ved at den svækker en strategisk retning fx ved at fastholde et verdensbillede af bibliotekerne fra før digitaliseringen. Det er en fortælling om at man tidligere sad og ventede på borgerens faktuelle spørgsmål som fx hvad er verdens længste flod og så gik bibliotekaren i gang med opslagsværkerne. I dag er der meget få af den slags spørgsmål da det er let selv at google sig frem til svaret.

Hos bibliotekaren opleves det som et tab og i fortællingen som om nogen forhindrer at man må bruge sin faglighed og denne holdning kan gå imod strategiske retninger og derfor har retorikken sin berettigelse for lederen.

Topik bruges til at afdække argumenter indenfor forskellige perspektiver. Ofte vil en topikanalyse blive brugt til at forberede en tale hvor man finder argumenter for at overbevise tilhørerne om talens formål (Gabrielsen & Christensen 2009, p. 72). Topikken kan også bruges til at analysere hvilke perspektiver de forskellige klubber argumenterer indenfor. Det er nyttigt både i forhold til at se en systematik i forhold til klubberne men også til at lægge en strategi for, hvordan man som leder bedst fortynder uhensigtsmæssige historier og understøtter de hensigtsmæssige.

Systematikken der benyttes i topikanalysen er nyttig til at se på indenfor hvilke topikelementer fokusgruppens interviewdeltagerne taler. Det er nyttigt fordi det giver et meget præcist billede af indenfor hvilke felter organisationen ser sig selv i relation til omverdenen - og det vil videre være et praktisk arbejdsredskab for mig som leder i forhold til at planlægge strategisk kommunikation til personalet.

Kombinationen af at analysere både i forhold til klubmetaforen og i forhold til topik giver altså ekstra styrke til analysen. Desuden giver topikanalysen et peg om i hvilken retning man bør vælge sin argumentation i forhold til de ønskede narrativer.

Man kan sige retorikken der i sin natur søger at overbevise andre om en særlig holdning eller tænkemåde står i kontrast til den narrative teori der søger at forstå uden at intervenere.

I en MPGmasterafhandling hvor det man sigter imod er praktisk anvendelse i forhold til eget lederskab er kombinationen af en undersøgende observerende tilgang fra narrativerne kombineret med en metode, der er mere handlingsrettet dog frugtbar.

Denne afhandlings topikanalyse er vedhæftet som bilag 3.

Kodning af interview til brug for topikanalyse er vedhæftet som bilag 4.

Ovenstående teori giver mig mulighed for at have et særligt blik på empirien ift netop at zoome ind på at besvare min problemformulering. Teorierne er valgt ud fra at de samlet kan give mig optikker, der kan hjælpe mig til at se på empirien. Udover disse teorier er det relevant at beskrive hvordan jeg arbejder analytisk og hvordan jeg metodisk vil gribe selve udformningen af analysen an. Dette udfolder jeg det næste afsnit om min analysestrategi.

Analysestrategi

Min analyse er en narrativt inspireret kvalitativ analyse, som jeg har arbejdet med ved at lade mig inspirere af den etik, der ligger i det kvalitative forskningsinterview (Stelter 2010). Efter mange gennemlæsninger viste der sig 5 temaer, som er dele, der tilsammen danner min analyse. Temaerne er flettet sammen, men for overskuelighedens skyld, samt mulighed for at arbejde i dybden med analysetemaerne har jeg valgt at dele dem op. På samme måde som processen med interviewet var en kontinuerlig, proces, hvor jeg som interviewer sammen med informanterne udfoldede meningsfulde situationer, som er knyttet til deres kropslige erfaringer, følelser, tanker og handlinger (Stelter, 2010), så er min analysestrategi en øvelse i det samme: Interviews er narrative begivenheder, der tilstræber at intervieweren og de fortællende oplever en delt magt (Riessman, 1993). Denne tilstræbelse er op til intervieweren at facilitere for fortællerens skyld og for at producere data, der har lødighed (ibid). Med dette fokus er det mig magtpåliggende at vel danner jeg temaerne, men det er med opmærksomhed på at holde mig tekstnært til hvad informanterne har sagt, for i videst muligt omfang at gå det samme ærinde helt fra interview til analyse - at synliggøre hvilke fortællinger, der giver mening for informanterne. Det vil også sige at jeg er tro mod længere citater, som jeg gengiver i analysen - og at analysetemaerne derfor er dannet på baggrund af empirien ved talrige interviewgennemlæsninger, der endte ud i de 5 temaer. Inspirationen hertil får jeg fra Kvale og Brinkmann i deres måde at definere narrativ meningsstrukturering som handler om at få øje på og analysere de historier, de interviewede fortæller (Kvale & Brinkmann 2015). Denne strukturering ligger fint i tråd med at min analyse benytter sig af de narrative teorier, men jeg ønsker som tidligere nævnt ikke alene en deskriptiv analyse og derfor hjælper topikken mig til at få flere vigtige perspektiver med i fremstillingen af analysens temaer.

Dette afsnit om analysestrategien ift afhandlingens fokus er afrundingen på metodeafsnittet.

Vi er nået til afhandlingens analyse.

Analyse

I min analyse tager jeg udgangspunkt i empirien sammen med den ovenfor beskrevne teori og de lovmæssige rammer, der er for bibliotekets virksomhed. Jeg analyserer mit fokusgruppeinterview i forhold til de narrativer der er på spil samt arbejder med hvordan topikanalysen kan bidrage til et mere handlingsrettet perspektiv på empirien. For læsevenlighedens skyld gengiver jeg citater fra interviewet med kursiv i analysen.

Der er fem analysetemaer, der samlet danner grundlag for at svare på afhandlingens problemformulering. Jeg starter med de fortællinger, der knytter sig til læring og den dannelse.

Læring og dannelse

I fokusgruppeinterviewet (herefter interviewet) fremstår det tydeligt at informanterne er optaget af biblioteket tilbyder aktiviteter, som understøtter en form for dannelse. Ifølge "Den store Danske" er dannelse "dannelse, betegnelse for dels en pædagogisk norm ved valg af indhold i opdragelse og undervisning, dels en social norm, der udpeger en bestemt adfærd, væremåde, opførsel og viden som dannet". Om pædagogisk dannelse står der videre "Begrebet dannelse henviser dels til den *proces*, hvorigennem et menneske erhverver sig et kulturelt bestemt indhold af viden, færdigheder og holdninger, og til *resultatet* af denne proces, som formodes at have ført til en dannelse af personligheden i den ønskede retning. Valg af undervisningsindhold med henblik på at forme personligheden - som regel i overensstemmelse med et bestemt samfunds- og menneskesyn og et dermed forbundet dannelsesideal - er det oprindelige formål med den pædagogiske dannelsesestænkning og om dannelse som social norm "Begrebet dannelse som social norm beskæftiger sig med dannelsens ydre fremtrædelsesformer, og opmærksomheden rettes imod bl.a. den personlige kultur, således som den viser sig i en vis viden, smag, livsførelse og adfærd."

([http://denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/P%C3%A6dagogik og uddannelse/H%C3%B8jskoler og oplysningsforbund/dannelse](http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/P%C3%A6dagogik_og_uddannelse/H%C3%B8jskoler_og_oplysningsforbund/dannelse))

Det viser sig i samtalen at alle har forskellige eksempler på hvordan vi som bibliotek kan have tilbud, der medvirker til dannelse. Selvom nogle af aktiviteterne beskrives som ”smalle”, ligger der er en vedholdenhed under at fortsætte med at tilbyde det. I samtalen om rocklytteklubben² udspiller der sig følgende dialog:

Bianca siger: *“...hvis man går i rocklytteklubben og det er i virkeligheden det vi har haft størst succes med så spiller vi hovedsagelig det som man ikke hører (...) Altså vi spiller alt det andet som den de samme kunstnere har lavet men med som ikke har hittet og som ofte faktisk er bedre end hittet og at i virkeligheden har”*

Line: *“ja”*

(...)

Åse: *“Der kan man så sige at så handler det ligesom om at lade sig overraske”*

I denne samtaleudveksling ses det at informanterne har en holdning til hvad der gives af tilbud, og denne holdning handler dels om kvaliteten af den musik der spilles men samtidigt også at biblioteket kan være et sted, der kan udfordre borgerne og medvirke til at udvide borgernes horisont.

Fortællingen bliver således at biblioteket tør at gå en anden vej end den gængse (her eksemplificeret ved at spille anden musik end hvad der er i radioen). Samtalen fortsætter:

Åse: *“og der kan man jo sige at vores palette af tilbud er jo blevet meget større på bare ja nu har jeg været i biblioteksvæsenet tretten år men i ti altså bare de sidste ti år”*

Bianca: *“ja”*

Jan: *“ja”*

Åse: *“altså der er jo sket rigtig meget”*

Udviklingen af bibliotekets kerneydelse fortælles frem her som en udvidelse af de tilbud, biblioteket har. Dette er i overensstemmelse med hvad min topikanalyse viser: At nye tilbud tiltrækker nye brugergrupper, hvilket skaber aktivitet i biblioteket på nye måder. Grundlæggende er det, der er på spil her at tilbyde nye former for læring og dannelse til borgerne der er tidssvarende og sigter imod at skabe et højere dannelses- og vidensniveau i kommunen.

² Rocklytteklubben er en mulighed for at man sammen med andre interesserede kan få et dybere kendskab til en musiker. Rocklytteklubben mødes 4 gange hvert år. <https://guldbib.dk/det-kan-du-paa-biblioteket/deltage-i-lytteklubber>

Dette er aktuelt ikke beskrevet i biblioteksloven, men er kontinuerligt til debat, fordi de hastige samfundsændringer stiller nye krav til hvad biblioteker skal levere. Hvis man tolker den nuværende lov bogstaveligt vil man ikke finde krav om at biblioteket skal formidle viden om teknologi eller skabe debat i samfundet. Alligevel er det aktuelt en præmis som biblioteker må forholde sig til at levere - simpelthen for at have brugere, der er tilfredse med biblioteket, og for at leve op til sin kerneopgave om at understøtte læring.

På samme vis udfordrer samfundets teknologiske udvikling en almen opfattelse af bibliotekarers arbejde, som informanterne fortæller om tidligt i interviewet – at man nemt kan sættes i bås som en, der selv læser de bøger, biblioteket har på hylden. Bibliotekarer skal derfor være bevidste om at videnssamfundets forandringer også påvirker kerneydelserne – og at biblioteket ikke længere alene er et sted med bøger, men et sted, hvor viden i bred forstand kan bidrage til at menneskers læringshorisonter udvides. I samspillet med omverden udvikles vi også – så udviklingen er begge veje. Det handler ikke kun om at man, som det fremgår af interviewet, ved et middagsselskab kan fortælle om det, men at man som bibliotekar kan udbrede budskabet om hvad det moderne bibliotek kan og er til for anno 2018.

Det ser ud til at dette fokus ikke er helt ens for alle faggrupper.

Dette udfolder jeg i det næste afsnit.

Faggrupper som mulighed eller begrænsning?

I interviewet drøftes temaet, der handler om faggruppernes indsigt i hvordan strategierne passer til de ydelser, biblioteket leverer. De største faggrupper er bibliotekarerne og HKere. At have indsigt i hinandens fagområder er ikke givet, selvom det er den samme organisation, de arbejder i.

Åse siger:

“...men jeg er ikke sikker på at der er ret mange af at kollegaerne der er HK-overenskomst ansatte der ligesom er klar over hvad er det egentlig er vi tilbyder jeg blev også sådan rigtig først bevidst om det da jeg begyndte at lave skema for bibliotekarerne.”

Selvom disse faggrupper leverer hovedparten af bibliotekets opgaver, bidrager tilføjelsen af nye faggrupper (om end de er små) til mindre polarisering mellem de to største faggrupper. Desuden sætter det fokus på at levere god kvalitet, fordi når nogen brænder for noget, giver det inspiration til nye ideer.

Topikanalysen viser på samme vis, at når man bløder faggrænser op, giver det i medarbejdergruppen nye forståelser af kvalitet og hvad biblioteket kan levere. Sagt på en anden måde: Når medarbejderne hjælper hinanden i at arbejde på tværs og når flere faggrupper ansættes, så betyder det også færre faggrænser.

Åse siger:

“...vi ansætter jo ikke kun to faggrupper i dag eller to med en eller anden fagfaglig viden og uddannelse. I dag ansætter vi jo den vi synes der er den bedste til jobbet og så er det jo i princippet ligegyldigt hvilken uddannelse man har...”

Selvom det fælles ærinde beskrives som betydningsfuldt, så bidrager Åse også til fortællingen med at sige om faglighederne: *“Men vi kommer aldrig sådan helt sammen.”*

Jeg får ikke spurgt ind til, hvad hun mener, men en overvejelse kan være at hun på en måde fastholder en tyk fortælling om et ”dem” og ”os”, der ikke er med til at skabe en grundlæggende fælleshed i udførelsen af arbejdet. Omvendt kan man sige, at hver faggruppe kan have interesse i at identificere sig med en særlig forståelse af sin egen færden i faggruppen – fordi det giver nogle særlige fordele eller muligheder for at tale det, man finder vigtigt frem, både som individ men også med sin faggruppe som ståsted for holdningen. Desuden vil det være vanskeligt at ændre den prægning, der trods alt foregår gennem den uddannelse, man har taget over år og som danner grundlag for den måde, man tænker på og opfatter sig selv fagligt. Endnu en grund til denne holden fast i ”dem og os” kan stamme fra at især HKernes opgaver er blevet automatiseret de senere år og denne del af personalegruppen er skrumpet. Derfor søger denne personalegruppe at fastholde arbejdsopgaver som de ikke ønsker fællesskab om. Omvendt kan man sige at topikanalysen viser at de interviewede kobler kvalitet til at samarbejde, fordi det fx giver mulighed for at nå nye målgrupper, hvilket også er i bibliotekets interesse. Dermed viser der sig altså modsatrettede fortællinger og argumenter i de forskellige faggrupper. Der er en tendens til at de kortest uddannede i en organisation er mindst parate til forandringer, hvilket giver lederen anledning til at være opmærksom på netop at støtte faggrupper der vægrer sig mod forandringer (Helth & Kirkeby 2015).

Biblioteket, og biblioteker generelt, er under forandring og dette afspejler sig på flere måder. I det næste afsnit vil jeg udfolde hvordan mine informanter ser på hvad forandring gør ved medarbejderne i organisationen.

Forandring som vilkår – glæde eller skepsis?

At biblioteker er under forandring er et vilkår, der ikke kan diskuteres. Særligt udviklingen indenfor det teknologiske felt har en stor betydning for bibliotekets ydelser (Lankes 2016, p. 77 - 79). Samtidigt er der, ifølge mine informanter modstand i personalegruppen, hvilket har en betydning for den skepsis, der italesættes.

Line fortæller:

“Jeg tænker også at det er sådan en... en ikke måske frygt men sådan en... ikke særlig forandringsparathed der gør at man prøver at vedligeholde det der er... Det er jo trygt og rart at gøre det som man har gjort i mange år og skal man lige pludselig til noget andet - det er ikke sikkert det er særlig trygt og rart ... det tænker jeg jo også kan være med til at vedligeholde [tingene som de er]... eller at de få kolleger som må være tilbage som har det sådan, at hvorfor skal vi det der, og det der det er da også noget pjat og det er da ikke bibliotekets opgave at have det sådan. De gør det for ligesom også at beskytte sig selv i forhold til lige pludselig at skulle lave noget som de ikke har lyst til eller hvad skal de det for...”

Trygheden trues hos de medarbejdere, der ikke ser det som værdifuldt at opgaverne forandrer sig. Dette kan være en fortælling der holdes vedlige af flere medarbejdere. På den måde kan man sige, at tilstræbelsen om at lede på en anerkendende måde også kan være med til at vedligeholde tilbageholdenhed hos nogle medarbejdere. Man kan på den måde komme til at fortykke en historie der ikke er hensigtsmæssig og som man i virkeligheden ønsker at fortynde. Det kan altså være direkte hæmmende for udvikling af en organisation selvom forandringer i omverdenen viser at tidligere tilbud er overflødige (Det kan fx ses ved færre faktaspørgsmål på bibliotekerne, færre tilmeldinger til kurser osv.) og der kræves nye tiltag for at sikre eksistensberettigelsen. Måden hvorpå informanterne ser at ledelsen har holdt fast i forandringstiltag er fx når de taler om den digitale del af biblioteket.

Line siger: *“Især i voksenbiblioteket er den digitale del blevet udviklet helt vildt meget ved at vi faktisk har fået rimelig mange yngre mænd ind altså... bare det at der i personalegruppen ligesom så har der siddet en med den interesse og så vokser gruppen og så lige pludselig så er alle ligesom med på en helt ny måde. Det er ikke sådan en begivenhed der påvirker os udefra men det er alligevel noget der er med til at forandre den måde vi tænker på.”*

Konkrete tiltag kan møde skepsis, men når de nye tiltag vokser og får plads, bliver flere af medarbejdernes engagement og motivation vakt. Topikanalysen viser at dette fokus også har indflydelse i forhold til oplevelsen af kvaliteten af bibliotekstilbuddene. De nye kollegaer har kastet sig ud i disse formidlingstilbud fordi de har kompetencerne, men også interesse for området. Når Line siger at det også forandrer den måde bibliotekspersonalet tænker på og udvider og udvikler de digitale tilbud - så er der tale om en øget kvalitet af bibliotekstilbudet på det digitale område.

Når den måde personalet tænker på ændres som Line beskriver så ændrer den retning personalet leder sig selv strategisk på også. I dette tilfælde er det på en hensigtsmæssig måde der er i alignment med bibliotekets strategi.

Afledt heraf er at kerneydelsen leveres på en anden måde end tidligere som Bianca siger i interviewet og som i topikanalysen er relateret til kerneopgaven.

Her er der tale om en fortælling der er hensigtsmæssig at fortykke da den taler ind i lærings- og dannelsesdagsordenen og derfor er i direkte linie med den lokale strategi på Guldborgsund-bibliotekerne.

FabLab³ er også et eksempel på et tiltag, der er nyt og kræver omstilling, men som efter en vedholdende indsats gøres til noget, flere medarbejdere forstår som vigtigt.

Line siger:

“Jeg tænker også at sådan noget som FabLab er jo også noget som ...man kan sige hvis ikke ledelsen her på stedet sådan ligesom havde holdt fast i det så er jeg helt sikker på at at størstedelen af personalegruppen ikke var super tændte på det...så var det ikke sket... det kom ikke til at ske af sig selv... (...) jeg tænker stadigvæk vi har har et stykke at gå med FabLab før det sådan er rigtig integreret i biblioteket og det bliver en enhed i stedet for to dele... men jeg tænker da at det at der er kommet her har også åbnet nogle øjne hos vores kollegaer altså det har det absolut”

Nysgerrigheden og vedholdenheden i forhold til FabLab er således vigtig for at det kan få en plads og både medarbejdere og ledelse bakker op om udviklingen og driften af FabLab. FabLab var en tynd fortælling i starten, som krævede vedholdenhed i udviklingsfasen, mange drøftelser og temadage med fagligt input og ikke mindst obligatoriske introduktioner for personalet til FabLab inden den officielle åbning.

³ FabLab er forkortelsen for Fabrication Laboratory – eller på dansk fabrikationslaboratorium. Det er et værksted, hvor man ved hjælp af egen kreativitet og de højteknologiske maskiner, kan omsætte ideer til håndgribelige prototyper. <https://guldbib.dk/saerlige-tilbud/fablab-guldborgsund>

At FabLab fremhæves som noget uvant i starten til nu at være noget, der er en del af biblioteket betyder at fortællingen om FabLab er blevet en tykkere fortælling, der viser noget om hvad vi kan som bibliotek.

Samtidigt ved de tre informanter godt, at det ikke alene er en ledelsesbeslutning om hvad biblioteket kan tilbyde, men at der er overordnede politiske rammer, der også er med til at definere hvad der kan lade sig gøre.

Åse siger:

“Altså vi er jo en politisk styret organisation. Det siger vi jo til hinanden næsten dagligt men det er da klart det er jo politikerne i sidste ende der trækker i trådene og bestemmer hvilken retning vi skal gå i. De bestemmer i hvert fald hvor mange midler vi har... (...)... Så det synes jeg da det er. Ydre påvirkninger der kan jo også være ... nej det synes jeg faktisk ikke! Det handler faktisk dels om det her med vi er en politisk styret organisation”

Styring foregår således oppefra og kan sætte rammen for hele bibliotekets muligheder især fordi biblioteket som kommunalt finansieret organisation er afhængig af størrelsen af det tildelte budget i forhold til de bibliotekstilbud, der kan udvikles og tilbydes til borgerne. De seneste mange års besparelser på bibliotekerne har skærpet denne bevidsthed hos personalet der før kommunesammenlægningen ikke havde haft fyringer grundet budgetnedskæringer i mands minde. En anden form for styring, eller disciplinering foregår mellem kolleger og knytter sig til hvordan man begrænser hinandens motivation som kolleger.

Line siger.

“...synes jeg det er rigtigt træls når der er en kollega der får at vide af sine egne kollegaer at det skal du ikke regne med bliver til noget eller at der altså så er der nogen der tager energien ud af det. [Det kan fx være] ved at huske dem på at det der har vi aldrig nogensinde gjort og her kommer der altså heller ikke nogen børn i øvrigt men hvis nu jeg prøver noget andet så kunne det jo være at der var nogle børn i nærheden... så det der med at man sådan ligesom slår hinanden lidt oveni hovedet, eller nu skal du ikke komme for godt i gang, bare fordi du er ny her... det skal man i hvert fald være rigtig opmærksom på at man får fjernet ret hurtigt for ellers så når man ingen steder hen med de ting man gerne vil i forhold til strategien”

Citatet viser at der altid er flere former for forhindringer i spil, som dels kan handle om de klubber, der sammen kan holde fast i fortællinger om, hvad man som gruppe kan eller ikke kan. Her ser vi et eksempel på et konkret forsøg på at fastholde en kollegas mulighed for at finde motivation i nye tiltag. Det handler om at sætte ord på hvad man mener kan og ikke kan lade sig gøre. Det er selvfølgelig ikke sikkert at medarbejderne lader sig hæmme af den slags påvirkninger, men idet der gøres forsøg på det, siger det noget om den modstand, der kan ligge i personalegruppen. Og denne modstand giver udfordringer både i personalegruppen men også, som Line fortæller, i forhold til strategien for fx forandringstiltag. Grunden til at dette er en del af informanternes selvfortælling kan være, at de har koordineringsroller, som kræver at de er inde i hvad ledelsens bestræbelser går ud på – både nu og her men også over år i forhold til den retning der er lagt i strategien. Ledelsesmæssigt er det en god viden at have i forhold til at fortynde fortællinger om hvad vi plejer at gøre og hvad der ikke kan lade sig gøre og i stedet aktivt italesætte at det at turde afprøve nye tiltag er en vigtig værdi for organisationen, da vi ønsker at levere nye og spændende dannelses- og læringstilbud til borgerne. Det skal være en del af den fortælling som medarbejderne leder sig selv strategisk i forhold til. Retoriske greb baseret på topikanalyse vil være et godt værktøj til at understøtte ønskede fortællinger der støtter medarbejdernes motivation for at fremme og udvikle digital dannelse.

Ovenstående analyseafsnit har handlet om hvordan forandring som vilkår kan give både glæde og skepsis. I det næste afsnit vil jeg se på hvilken betydning synlig ledelse i biblioteket har for progressionen i organisationen

Ledelse understøtter nye narrativer og selvledelse

Deltagerne i interviewet er optaget af hvordan ledelsen understøtter de aktiviteter, biblioteket har. Bianca bliver spurgt ind til et eksempel på hvor der har været modstand og hun fortæller om kompleksiteten i løsningen af opgaverne, der handler om arrangementer.

Bianca siger:

“..så var der en børnebibliotekar... og hvorfor skulle en børnebibliotekar bruge sin tid på et voksenarrangement og hvorfor skulle en i Det Digitale Bibliotek hvor de i forvejen havde travlt nok bruge sin tid på et voksenarrangement. Det var der ikke rigtig nogen stor forståelse for og hvis det ikke var fordi ledelsen så også havde været der og havde holdt fast i at det var okay, så... så havde det været en død sild ganske kort efter..”

I Biancas fortælling kommer kompleksiteten frem når hun beskriver hvilke modsatrettede holdninger (og klubber) der kan være ift at legitimere nye måder at løse opgaver på. Hvorvidt personalesammensætningen i Rocklytteklubben er den rigtige siger Bianca ikke noget om. Det er dog tydeligt at hun ser at vedholdenheden fra ledelsens side gør at nye arrangementer overlever i organisationen, selvom personalet i de starten ikke var motiveret for det. Bianca benævner det tidligere i interviewet som "at ledelsens opbakning til vilde ideer eller anderledes ideer hjælper rigtig meget". På samme vis giver topikanalysen et overblik over at netop de vilde ideer fra ledelsen (Fx FabLab) hjælper til at få strategien til at lykkes. På den måde bliver nye ideer konkrete eksempler på at få strategien gjort levende og vedkommende for medarbejderne. Samtidigt er ledelsens vedholdenhed for nye initiativer vigtige for at der ikke alene foregår selvledelse men også en udførelse af ledelse, der gør at biblioteket som organisation når i mål med strategierne.

Deltagerne beskriver hvilke indre og ydre modsætninger, der er i spændingsfeltet mellem at drive biblioteket, den modstand, der kan være og samtidig de lange seje træk, der er i at arbejde på at udleve en strategisk retning for biblioteket. Kristensen og Pedersen skriver at "strategisk selvledelse handler ikke om at begrænse og fremme den personlige lyst til arbejdet, men om at medarbejderen forstår, hvorfor han skal handle som han skal, for at skabe værdi for forretningen" (Kristensen og Pedersen 2013, p. 69). Således er det koblingen mellem den enkeltes indsats og det større perspektiv for at udvikle biblioteket, der er interessant i denne sammenhæng.

Eksempelvis drøftes også en proces, hvor biblioteket skulle ansætte en "læringsastronaut". Dette ordvalg gav anledning til mange jokes i organisationen og ikke alle kunne se mening med det. På den måde var det tydeligt, at der blev arbejdet strategisk med at ændre den opfattelse der var af nogle af de opgaver, biblioteket skulle løse. Her ad vejen blev det dog tydeligere for medarbejderne hvad meningen var med at tænke i at en læringsastronaut kunne have sin berettigelse i organisationen. Åse fortæller, at synlig ledelse og tryghed i de ansattes job betyder noget i de sammenhænge hvor nye initiativer sættes i søen.

Ovenstående analyseafsnit har omhandlet ledelsens rolle konkret i forhold til at understøtte og pege på vigtigheden af, at organisationen udvikler sig indadtil og udadtil.

Informanterne er ligeledes optaget af hvordan bibliotekets ydelser ikke alene er en ledelsesbeslutning, men også et element som er afhængig af de ydre rammer for biblioteket. Vi er nået til analysens femte og sidste del.

Politiske rammer er kontekst for bibliotekets drift og udvikling

I forlængelse af drøftelse om hvordan ledelsen kan understøtte nye initiativer spørger jeg Line om hvordan man kan skelne mellem drift og strategi og til det svarer hun:

Line: ... jeg tænker meget det handler om det der med at (...) at acceptere at vi er en politisk ledet organisation og der er faktisk nogen andre der bestemmer hvad vi skal her... vi bestemmer rigtig meget selv men der er nogen der er over os.

Dette siger mig at Line er med til at udfordre en tænkning, der handler om at bibliotekarer er en stolt profession med stor handlekraft og tiltro til egen faglighed. Hun siger videre:

Line: der tror jeg at bibliotekarerne er sådan lidt anarkistiske på den der måde hvor de sådan tænker det er mig der er bibliotekaren det er (...) faktisk mig, der ved hvad et bibliotek skal eller (...) det er sådan der politikerne synes det skal være, men altså er han eller hun bibliotek? nej det er de ikke.

At have dygtige selvsikre bibliotekarer med tiltro til egen faglighed er vigtigt for at vi sammen kan skabe et bibliotek, der jfr afsnittet om lovgrundlaget kan fokusere på oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet og styrke borgernes muligheder for at mestre egen tilværelse og indgå i relevante fællesskaber. Det siger sig selv at bibliotekarer, som skal kunne dette skal have en stærk faglighed. Derfor kan det kolliderer med at biblioteket både har en lokal strategi formuleret af ledelsen, men også at bibliotekets ydelser grundlæggende er afhængige af hvilke politiske tiltag, der er aktuelle. Det betyder at der er en væsentlig "oversættelsesopgave" for ledelsen og koordinatorene i biblioteket i samarbejde og samtale med medarbejderne. For at arbejde med at understøtte læring på alle niveauer er det vigtigt at forstå hvordan den enkelte motiveres, samt hvilken indsigt medarbejderen har (brug for) i forhold til at kunne inkorporere politiske beslutninger helt ned i den enkelte medarbejders arbejdsliv.

Line siger at der kan komme udfordringer i denne sammenhæng og siger fx således:

Line: Jeg tænker ikke at de (medarbejdernes stærke faglighed og politiske rammer) taler mod hinanden. Jeg tænker sagtens det kan hænge sammen men der oplever jeg bibliotekarerne som lidt nogle anarkister, der tænker sådan: ej jeg ved bedre. Jeg har nemlig læst biblioteksloven.

Her ser vi et argument fra en medarbejder og det handler om at faggruppen udmærket ved at lovgrundlaget er en del af biblioteksvirksomhed. Problemet er således ikke at den enkelte medarbejder ikke er vidende om loven, for det er noget alle bibliotekarer har tilfælles. Derimod kan det blive en organisatorisk fortælling at den enkelte er så vidende om loven at retten til at agere derefter bliver individuel og ikke koblet til den strategiske retning, som er ledelsens ansvar. Som beskrevet ovenfor er kritikken af den nuværende bibliotekslov ofte at den er tilbageskuende og gammeldags i sin opfattelse af hvad biblioteket skal tilbyde borgerne. Derfor er de medarbejdere der henviser til loven ofte dem der ikke bryder sig om forandringens vinde.

Som leder er det derfor en opgave at være opmærksom på hvordan biblioteksloven har indflydelse på bibliotekets ydelser og dermed også den enkelte medarbejders arbejdsliv. Det er derfor en balance mellem at skabe motivation og læring for den enkelte men også for de "klubber", der er i biblioteket. Klubberne kan derfor i denne sammenhæng både være en styrke og en ulempe som kan trække i retning af en individuel eller gruppebaseret forståelse der kan hæmme eller styrke den strategiske retning for biblioteket. Det er også her vigtigt med tydelig ledelse der er med til at fortykke narrativer der medvirker til selvledelse og at vi trækker i samme retning i forhold til både bibliotekets og kommunens strategi og samtidig lever op til biblioteksloven.

Den strategiske regning er også knyttet til økonomi, fordi økonomien er en væsentlig del af de politiske rammer der bliver sat. Tildelingen af kommunale ressourcer er afgørende for de muligheder bibliotekerne har for at udvikle og tilbyde lærings- og formidlingstiltag til borgerne. I topikanalysen har Åse det økonomiske argument at "... det handler jo om kroner og ører det hele altså".

Personalet er bevidste om at det i en politisk ledet organisation er en del af organisationens virkelighed og deres jobsikkerhed om der tildes økonomiske ressourcer nok.

Dette afsnit har omhandlet den ydre, øverste ramme for bibliotekets ydelser. Jeg har vist hvordan der er sammenhæng mellem hvad der sker i organisationen og hvordan disse aktiviteter er knyttet til de politisk besluttede rammer for biblioteksvirksomhed.

De 5 analysetemaer står som nævnt i forlængelse af hinanden men er i praksis knyttet sammen.

Således er vi i afhandlingens besvarelse nået til en opsamling af analysens fem dele.

Opsamling af analyse

Ovenstående analyse har fem dele, som hver især taler ind i de narrativer, der er i organisationen. Ved at opdele analysen i fem temaer, der alle er dannet med udgangspunkt i empirien får man en fornemmelse af at der kunne være fem fortællinger på spil sideløbende. Dette er imidlertid ikke tilfældet. Fortællinger fletter sig sammen i en kompleks struktur, hvor de gældende, dominerende fortællinger udstikker en kurs og som samtidig udelukker andre modfortællinger. Nogle fortællinger er i forlængelse af hinanden og fletter sig sammen. For eksempel er afsnittet "forandring som vilkår" og "ledelse som understøttelse til nye narrativer og selvledelse" tæt forbundet fordi jeg ser en forpligtelse for mig som leder til at skabe initiativer i retning af forandring og læring når dele af organisationen står særligt fast på bestemte opfattelser. En gældende fortælling er at medarbejderne gensidigt kan disciplinere hinanden ind og ud af arbejdsopgaver fordi der findes særlige måder at forholde sig til hinandens kompetencer på. Her er det, ifølge interviewdeltagerne helt essentielt at ledelsen holder fast i dels nye initiativer, nye ydelser men også særligt i hvem der skal løse hvilke opgaver. Det kunne man måske kalde et indlysende ledelsesansvar, men inden for biblioteksledelse bliver det særligt relevant, fordi organisationen har flere dominerende fortællinger om gamle dages måde at løse opgaver på. Disse fortællinger er uhensigtsmæssige fordi verden uden om bibliotekerne har ændret sig betydeligt og nye tider kræver derfor nye formidlingsmetoder. Dette handler til dels om at mange medarbejdere har været ansat i mange år og dermed har haft mulighed for kontinuerligt at konsolidere de fortællinger, der er om organisationen. Det handler også om den hastige forandring og globalisering, der sætter sig igennem i biblioteksverdenen.

Ydermere er der for eksempel også en forbindelse mellem afsnittene "læring og dannelse" og "ledelse som understøttelse til nye narrativer og selvledelse". Afsnittene er forbundne fordi man som ledelse i en organisation som et bibliotek skal være opmærksom på de nye krav og rammer der er for at drive og udvikle et bibliotek. Ydelserne skal være knyttet til hvad organisationen og menneskene i det kan levere, men samtidigt er vi også forpligtede til at have udsyn og vise vi kan levere noget lødigt, der knytter sig til læring og dannelse og som er efterspurgt. Det kan vi kun hvis vi kan balancere mellem de tendenser og ønsker, der er, samtidigt med at vi understøtter personalet i hvordan de og vi sammen kan udvikle både ydelserne og kompetencerne i personalegruppen. Dette relaterer sig også til det sidste afsnit i analysen hvor det bliver tydeligt at medarbejderne har indsigt i det politiske grundlag, og ikke mindst viden om og forståelse for at det er kommunalbestyrelsen der udstikker de økonomiske rammer som biblioteket kan levere sin service til borgerne indenfor.

En stærk biblioteksfaglighed kan både fremme og hæmme ejerskabet ift strategien for biblioteket.

Her ser jeg en væsentlig opgave for ledelsen, idet der skal arbejdes imod udvikling af biblioteket samtidigt med at de stærke fagligheder skal bibeholdes. Dette vedbliver således at være den komplekse konkrete ledelsesopgave, der er på biblioteket.

Således har jeg forsøgt at udfolde hvilke forbindelser der er i de analysetemaer, jeg har dannet på baggrund af empirien. Der er flere forbindelser end der er udfoldet her. Men fortællinger flytter sig også og med respekt for de har jeg her vist de mest dominerende, velvidende at disse fortællinger kan flytte sig hvis jeg spørger ind til disse emner om et år. Dette fortæller mig at man som leder skal være opmærksom på hvilke fortællinger, der aktuelt er "ude at gå" fordi det kan være et pejlemærke om hvilke retninger man skal kigge i og arbejde for som leder.

Diskussion

Med mit fokus og den valgte metode i denne afhandling opstår nogle implikationer, som er vigtige at få drøftet.

Det giver forskellige udfordringer at beslutte sig for at undersøge sin egen arbejdsplads, hvor man er leder. At rammesætte interviewet som et frit forum er en vanskelig øvelse, når mine medarbejdere er normalt forholder sig til mig som deres leder. Jeg tilstræbte at være tydelig om hvad formålet var, men i nogle henseender var det kunstigt at lytte på hvad ledelsen havde prioriteret fx ift FabLab, når det nu er noget jeg synes er vigtigt. Dermed er der risiko for bias - altså at jeg fremmaner særlige holdninger eller refleksioner som mine medarbejdere ved jeg står for. Omvendt er jeg kendt for at være en leder med ønske om en dialogisk arbejdsplads så på den måde er vi også vant med at vi kan sige tingene ærligt til hinanden. Især det blevet kendetegnende for TRIO plus møderne at det er den måde vi har kommunikeret på og alle informanter indgår jo i netop den gruppe. Alligevel er magtasymmetrien vigtig at holde sig for øje - både i praksis og i afhandlingen.

I forhold til mine forudantagelser så fyldte sammenlægningen med borgerservice nærmest ingenting. Deltagernes svar var meget konkrete i forhold til bibliotekets strategi og informanterne har været en del af sammenlægningsprocessen, så de ved at denne sammenlægning ikke står til at ændre.

Desuden er der en proces for sammenlægning af MED udvalg med mere så det opleves ikke længere som en trussel da personalet ved hvad der sker - og hvornår.

Antagelsen om at fortællingen om læring som kerneopgave er stærk er korrekt. Den nævnes flere gange både i forhold til nye tiltag som FabLab men også som nærmest synonym med dannelse.

For mig som leder er det rart at opdage at det nu er en stærk fortælling som en selvfølgelig del af bibliotekets kerneopgave. Det har været et fokuspunkt for mit ledelsesarbejde og har været med til at ændre medarbejdernes syn på den aktuelle læringsdagsordenen som ikke før var en del af organisationens fortælling som en del af kerneopgaven.

Der er mange faldgruber når man undersøger sin egen organisation, hvilket stille krav om opmærksom på de bias man har som undersøger når man er tæt på praksis. Endvidere kan det være svært at se alle bias klart, og det er den paradoksale natur bias netop har.

Mine bias knytter sig til at jeg har været leder i organisationen i mange år og jeg har arbejdet bevidst, og jo længere jeg er kommet i MPG studiet også strategisk, med at ændre holdninger i forhold til kerneopgave og omverdensforståelse.

Jeg har derfor stærke holdninger til hvad kerneopgaven er og hvad et moderne bibliotek bør tilbyde sit lokalsamfund. Endvidere er resultatet af min ledelse også at informanterne er klar over dette og muligvis svarer i den retning jeg gerne vil høre.

Andre bias kan være at jeg selv bliver fastlåst i forhold til hvilke klubber der eksisterer på biblioteket. Som eksempel kan nævnes "Synd for biblioteket" klubben. I fokusgruppeinterviewet bliver det tydeligt at mine informanter vurderer denne klub til at være omkring en håndfuld ansatte. I min opfattelse ville jeg have vurderet klubben til at være større, men som den øverste leder er det svært konstant at have en opdateret viden om hvor stor en sådan klub er.

I praksis kan det betyde at hvis man overvurderer størrelsen og styrken af en klub kommer man i sin ledelse til at lede i en forkert retning for at fortynde eller fortykke en fortælling der allerede er på rette spor - og ved det spilder man både tid og kræfter men det bliver også tydeligt at man er ude af sync med organisationen.

En anden vigtig bias kan være min indsigt i det kommunale system både det politiske og det administrative. Min kontaktflade med begge er, naturligt nok, større end resten af organisationens. Dette kan betyde at jeg har nogle fastlåste meninger om administrationens og politikerne vidensniveau og forståelse for bibliotekets virke og kulturens vigtighed i en kommune som Guldborgsund.

Analysetemaerne er farvet af, hvad jeg ved om organisationen og hvilke klubber jeg selv understøtter eller afviser at deltage i. Det betyder at mine narrativer om organisationen også er medskabende for analysens tilblivelse, men eftersom jeg ikke tilstræbte et fænomenologisk interview er selve diskurserne i organisationen som jeg også er bærer af, legitime at trække på. Om en anden undersøger ville have fundet de samme temaer er således ikke sikkert, eftersom et internt kendskab til organisationen således er en forudsætning for at udarbejde analysen. Det kunne være interessant at forelægge medarbejderne analysen, fordi jeg på den måde som undersøger kunne gå i dialog med informationer om de udviklende perspektiver, der naturligt opstår efter fordybelsen i analysen. At jeg har blandet både strategisk selvledelse, narrative perspektiver, strategiske forholdemåde og topikanalyse som baggrund for at analysere mine data er en følge af de teoretiske perspektiver jeg er blevet præsenteret for gennem min studietid på masteruddannelsen.

Særligt topikanalysen har jeg fundet anvendelig i praksis ved implementering af nye initiativer i organisationen fordi den har givet mig mulighed for at finde argumenter for og imod den strategi jeg lagde for dagen. At vælge topikken i min analyse har ikke været uden problemer. Som undersøger der søger svar på min problemformulering skal jeg arbejde så metodisk stringent som muligt for ikke at tolke analytisk på noget der ikke er blevet fortalt af informanterne. I topikanalysen gør man netop brug af det man ved fra sin ledelsespraksis og der kommer jeg i et dilemma fordi jeg både er undersøger og stedets leder. Jeg valgte at løse dette ved stringent at holde mig til hvad informanterne udtalte og det lovgrundlag, jeg har fremlagt som betydningsfuldt for biblioteksvirksomhed. Om det helt lykkes kan jeg stadig sætte spørgsmålstejn ved - både fordi jeg derfor ikke har anvendt topikanalysens dele til fulde, samt min egen forkærlighed for metoden i praksis. Topik og retorik har været en vigtig del af min ledelsespraksis i Guldborgsund igennem længere tid da jeg i praksis ofte har skulle retfærdiggøre bibliotekets eksistensberettigelse opadtil i organisationen og ligeledes retfærdiggøre etablering af FabLab med videre. Internt i organisationen har det også været et nyttigt ledelsesredskab til at i forhold til tydelig kommunikation til personalet.

På nogle måder er de valgte teorier ikke videnskabsteoretisk stringente, da de har hver deres udgangspunkt. Alligevel er jeg tilfreds med den bredde perspektiverne giver, fordi virkeligheden som beskrevet af informanterne også er kompleks og kræver at jeg finder flere måder at analysere det sagte på.

Konklusion

Gennem afhandlingen har jeg valgt at strukturere min analyse ud fra 5 analysetemaer, der tilsammen danner grundlag for at finde svar på min problemformulering. Temaerne er fremstillet fortløbende velvidende at analysens dele er tæt forbundne, hvilket også afspejles i den måde, jeg har formuleret undersøgelsesspørgsmålet på.

Denne afhandling har søgt svar på følgende problemformulering:

Hvordan kan jeg som leder af biblioteket ved hjælp af retorik og narrativer understøtte medarbejderens læring og motivation?

Og

Hvordan kan jeg som leder fremme medarbejdernes potentialer indenfor de overordnede rammer biblioteket arbejder under?

Analysens fem temaer er: Læring og dannelse, Faggrupper som mulighed eller begrænsning?, Forandring som vilkår – glæde eller skepsis?, Ledelse understøtter nye narrativer og selvledelse og Politiske rammer er kontekst for bibliotekets drift og udvikling

Analysetemaet læring og dannelse viser at medarbejderne er optaget af at højne dannelsen i kommunen med de forskellige aktiviteter biblioteket tilbyder. Medarbejderne opfatter det som deres fælles ansvar at bryde rammer for hvad et bibliotek tilbyder og udvide borgernes horisonter. Ved at prioritere dette lever biblioteket op til den kerneopgave, der omfatter at understøtte læring på alle niveauer. Dette er bindende nødvendigt også fordi samfundets teknologiske udvikling har stor betydning for hvordan biblioteker skal udvikle sig - under de rammebetingelser, der omslutter biblioteket og som derfor også sætter sig igennem i hvordan man kan arbejde strategisk som leder.

Analysetemaet faggrupper som mulighed eller begrænsning viser at tilføjelsen af nye faggrupper i biblioteket både kan ses som en måde at udvikle organisationen på fordi nye faggrupper giver nye muligheder ift at opbløde stærke faggrænser samt at medarbejderne får øje på hinandens kompetencer på en ny måde. Omvendt viser min analyse også at hvis en faggruppe er trængt er den optaget af at fastholde sine arbejdsopgaver for at kunne legitimere at den har sin berettigelse i organisationen.

Det kan tale for monofaglighed, men samtidig viser analysen også at der er fortællinger om at samarbejdet er frugtbart ift at nå nye målgrupper, hvilket også er en vigtigt prioritet både for ledelsen og for medarbejderne.

Analysetemaet forandring som vilkår - glæde eller skepsis knytter sig særligt til den teknologiske udvikling i samfundet, som præger bibliotekernes udvikling af ydelser. Her taler medarbejderne om glæden og frygten for forandring. Det er en glæde når vi lykkes med noget i organisationen - fx etableringen af FabLab og samtidigt kan kravet om forandring og udvikling i relation til at skabe læring vække bekymring særligt hos de medarbejdere, der opfatter bibliotekets ydelser som en stabil kerne der knytter sig til en særlig klub, der ikke kan se hvorfor vi skal ændre hvad et bibliotek er og kan. Når bibliotekspersonalet er med til - i forlængelsen af strategien - at udvide og udvikle de digitale tilbud - så er der tale om en øget kvalitet af bibliotekstilbud på det digitale område. Retoriske greb baseret på topikanalyse vil være et godt værktøj til at understøtte ønskede fortællinger der støtter medarbejdernes motivation for at fremme og udvikle digital dannelse.

Analysetemaet ledelse understøtter nye narrativer og selvledelse synliggør at vilde ideer fra ledelsen (Fx FabLab) hjælper til at få strategien til at lykkes i praksis. Strategien bliver på den måde gjort levende via konkrete tiltag og dermed vedkommende for medarbejderne. Samtidigt betoner medarbejderne at ledelsens vedholdenhed ift nye initiativer er vigtige for at der ikke alene foregår selvledelse, men også en udførelse af ledelse, der gør at biblioteket som organisation når i mål med strategien. For mig som leder giver det anledning til at synliggøre en strategi der knytter sig til medarbejdernes selvledelse, hvilket tilsammen giver en bedre sammenhængende organisation ift både rammer, strategi og den enkelte medarbejders læring og motivation.

Analysetemaet politiske rammer er kontekst for bibliotekets drift og udvikling handler om at der er en forståelse i medarbejdergruppen af at biblioteket er underlagt nogle overordnede rammer, der er afgørende for hvad der er muligt at tilbyde som læringsinstitution. Personalet kender loven, men der er også nogle som bruger den til at værne om en fagfaglig viden, der beskytter biblioteket fra kravet om at udvikle sig i relation til det omkringliggende samfund. Der ligger en væsentlig "oversættelsesopgave" for ledelsen og koordinatorene i biblioteket i samarbejde og samtale med medarbejderne om hvordan vi lokalt udmønter fx en politisk beslutning.

For at arbejde med at understøtte læring på alle niveauer er det vigtigt at forstå hvordan den enkelte motiveres og hvordan det kan bringes i spil ift den strategi, jeg som leder ønsker at arbejde imod.

Analysedemaerne afspejler en kompleks virkelighed for mig som leder og for organisationen. Temaerne er således ikke en komplet afdækning af alle de elementer, der udgør den komplekse virkelighed ift den enkelte medarbejders læring og motivation i relation til det jeg ønsker ift strategien. Temaerne afspejler nogle væsentlige fortællinger der gensidigt fremmer og hæmmer de strategiske dagsordener, der er kendetegnet ved at drive et bibliotek anno 2019.

Som leder arbejder jeg bevidst med at skabe læring og motivation. Min analyse viser at jeg ved at implementere nye tiltag og udøve synlig vedholdende ledelse understøtter læring og motivation. Mit arbejde med retoriske greb og narrativer om FabLab som læring og dannelse har også båret frugt. I min analyse bliver jeg også opmærksom på at fx ansættelsen af nye faggrupper ikke alene giver motivation men også frygt i forhold til at beholde egne arbejdsopgaver. I mit fremtidige arbejde med læring og motivation inden for denne ramme er det derfor vigtigt at være opmærksom på at man kan styre en del af fortællingerne – men at man også skal holde fokus på de mod-fortællinger der kan opstå og som kan udfordre strategien.

Perspektivering

Efter denne afhandlings afslutning har jeg søgt nye jobudfordringer og således er Guldborgsund Bibliotek ikke længere genstand for min udøvelse af ledelse. Jeg vil alligevel se på hvordan jeg ville kunne benytte denne læring hvis jeg stadig var leder i Guldborgsund. Selvom jeg ikke umiddelbart kan implementere læringen ind i praksis har arbejdet med afhandlingen givet mig nye indsigter som jeg vil have glæde af i mit fremtidige ledelsesliv.

Et videre arbejde i praksis med resultaterne kunne med fordel se sådan ud: Fortællingen om at læringsdagsordenen er det samme som dannelsesdagsordenen er vigtig at vedligeholde. Den danner et godt grundlag for den måde medarbejderne leder sig selv strategisk på. Derfor vil jeg have det med i kommende MUS samtaler som et emne jeg drøfter personligt med alle ansatte ligesom jeg vil nævne det på personalemøder hvor alle ansatte deltager.

Jeg vil gøre det til en del af fortællingen om at det er en del af den vidensformidling vi er lovmæssigt forpligtet til og at det medvirker til at løfte den kommunale strategi om at borgerne skal kunne mestre egen tilværelse samt bibliotekets strategi om at understøtte læring på alle niveauer.

Jeg vil gerne fortykke fortællingen om at nye kollegers gåpåmod i forhold til at prøve nye formidlingsmetoder er ønskeligt ift organisationens værdier. Dette kan gøres ved både at fokusere på succeser ved nye tiltag men også ved at acceptere fejl i organisationen, når vi lærer af dem.

Det er en udfordring i biblioteker da de kan være præget af en fejlfinderkultur - men en vej kan være at fejre læringer vi har som organisation også selvom vi ikke lykkes 100% med et nyt tiltag.

En fortælling der er vigtig at fortynde er fortællingen om at nogen er bedre til at læse biblioteksloven end andre. Her er det vigtigt at holde fast i klar og vedholdende ledelse. Det kan man i denne forbindelse gøre ved at bringe debatten om den nye bibliotekslov ind i personalemøder, hvor fokus kommer til at ligge på de faglige stemmer der ønsker en ny lov, der giver bibliotekerne lovmæssig hjemmel til formidling og debatskabelse på nye måder. Med udgangspunkt i min topikanalyse vil jeg generere en liste af argumenter for at moderne biblioteker kræver tilpasning til forandringer i verden udenom bibliotekerne. Samtidig vil jeg huske at den hårde kerne af bibliotekslovspuritanere er mindre end jeg troede.

Denne afhandlings fokus har været at afdække nuværende fortællinger på Guldborgsund-bibliotekerne og på den måde opnå større indsigt i hvor organisationen er nu samt have et handlingsrettet perspektiv på at fortykke de fortællinger, der understøtter strategien. Dette har motiveret mig til at se på, hvordan man kunne arbejde videre med afhandlingens problemfelt, stadig inden for det narrative felt, men med en anden teoretisk vinkel. En teori der både er koncentreret om organisationens fortid og nutid men også inddrager mulige fremtidige scenarier i forhold til strategi er Kaplan og Orlikowski (Kaplan & Orlikowski, 2014). Det kunne være interessant at arbejde med dette fokus af flere årsager. I den nuværende proces omkring en mulig ny bibliotekslov vil et muligt fremtidsperspektiv være interessant at analysere. Ligeledes vil det være interessant at sammenholde fortid, nutid og fremtid i forhold Guldborgsund-bibliotekernes strategi og Guldborgsund kommune. Ser man på Guldborgsund-bibliotekernes strategi er der allerede arbejdet med både fortid (kerneopgaver), nutid (dannelse og læring) samt fremtid (biblioteket som vidensinstitution), men er det samme tilfældet for kommunen? Det kunne være interessant at dykke ned i, fordi det kan give et nuanceret blik på de nuværende strategier samt indsigt i hvordan de hensigtsmæssigt kan udvikles fremadrettet.

Egen Læring

Masteruddannelsen har givet mig større indsigt i og kompetencer indenfor strategisk tænkning, strategi udvikling og brug af strategi som ledelsesværktøj og som kommunikationsværktøj opadtil i den kommunale organisation og i forhold til andre kulturinstitutioner nationalt og internationalt. Jeg har fået øget organisatorisk indsigt, kommunikationsmæssige kompetencer og forståelse for reformprocesser ved at gennemføre MPG.

Arbejdet med masterafhandlingen har yderligere skærpet både de kompetencer jeg fremhæver herover. Især indsigten i min egen organisations dominerende narrativer og hvordan jeg kommunikerer omkring den strategiske retning samt fokus på mine egne kompetencer som leder har været givende.

Jeg er ikke overrasket over at det er vigtigt at ledelsen af vedholdende og synlig omkring hvad meningen er med nye tilbud som fx FabLab og større fællesskab omkring opgaveløsning. Jeg er dog overrasket over hvor stor en plads det havde blandt mine informanter i mit fokusgruppeinterview. Det giver mig den læring at denne vedholdenhed og tydelighed er endnu vigtigere end jeg troede i forhold til at understøtte den strategiske retning. Således vil læringen fortsætte i forhold til den viden jeg har tilegnet mig i skriveprocessen og videre i mit professionelle liv.

Udvælgelsen af teori til masterafhandlingen har været særlig lærerigt. Der har været mange overvejelser om kombination af det narratives observerende og anerkendende tilgang med retorikkens topiske analyse der søger efter argumenter for at overbevise. I praktisk ledelse er både en anerkendende tilgang og en ansvarlig strategisk retning hvor man tager ledelsesopgaven på sig begge nyttige og også del af min måde at tænke god ledelse på. Den største læring er refleksionerne over egen praksis samt større indsigt i metoder der supplerer min egen personlige ledelsesstil. Jeg vil også fremhæve overvejelserne omkring hvilke bias jeg har.

Det er tanker man gør sig af og til i en travl hverdag men at gå mere systematisk til værks og reflektere over netop bias og deres indflydelse ikke kun i undersøgelsesfasen i masterafhandlingen men også videre i det daglige ledelsesarbejde har været en øjenåbner og det er også en systematik jeg vurderer som nyttig fremadrettet i mit job som leder.

Jeg undersøger nu anerkendende og analyserer inden jeg benytter mere klassiske ledelsesmæssige redskaber som hårde argumenter. Det gør mig til en bedre leder nu - og på den lange bane.

Summary

In a world where there is more information than ever before and where modern societies compete to get the attractive knowledge jobs libraries guide people towards digital literacy thereby empowering them as digital citizens and lifelong learners. Therefore libraries are strategically important for modern knowledge societies. I have been working in different leadership positions in libraries in Denmark and abroad since 2001, and at the time of writing this thesis, I was the library director at Guldborgsund Public Libraries.

This is the background for my work in library leadership, and it is the reason I am interested in exploring how I can use this focus in my work at Guldborgsund Public Library. As a conclusion of my MPG master studies, I want to examine how I as a leader can work towards developing the organisation focusing on the employees' motivation and the strategy of the municipality and the library with regards to the library law.

This MPG master thesis Seek to answer the research question:

How can I as the library director support the employees learning and motivation using narrative theory and rhetoric?

And

How can I as the director promote the employees potential within the overall framework the library exists under?

In the thesis, I define key subjects like learning and edification (broad knowledge), motivation and narratives and move on to presenting the methods I use in my research to answer my research questions.

I focus on narrative theory standing on the shoulders of Schnoor and Bruner and along with my observations from MUS meetings with staff (Yearly employee meetings with a focus on performance and development) and other observations in my organisation. I analyse a focus group interview I have made using this theory and combining with topical analysis from the field of rhetoric as presented by Gabrielsen and Christensen.

I also draw on a theory about the way employees lead themselves strategically using the theory about self-management presented by Kristensen and Pedersen. All of this is seen in the light of the library law and the strategy of Guldborgsund municipality and Guldborgsund Public Library's strategy.

Using the narrative theory, I identify five subjects that I analyse using theory mentioned above.

The five subjects are:

Learning and edification

Qualified fields as possibility or limitation

Change as a condition - joy or scepticism

Leadership supports new narratives and self-management

Political conditions are the context for the library's operational work and development

After the analysis, I present a discussion of the methods used in the thesis and my limitations as a researcher in my own organisation. Limitations like the urge for the informants to say things in the interview that will please me as their leader and my own biases towards having a broad view on the law of libraries etc.

My conclusions based on my analysis shows that:

The context of libraries is complex, and as a leader, you need to have eyes for the employees, the changes in society and the library's position in local government.

The employees perceive it as their collective responsibility to break the framework for what a library offers and expand the citizens' horizons. By prioritising this, the library lives up to the core task that includes supporting learning at all levels.

Other conclusions show that diversity in the background of employees challenge perceptions about our work in a positive way that motivates people to try new ways of delivering library services and that legible leadership supports this. I conclude that rhetoric grips using topical analysis can support the narratives going forward.

Referencer

Bloksgaard, L & Andersen, P. (2012). Fokusgruppeinterviewet. Når gruppedynamikken er redskabet. I: Kvalitative udfordringer. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.

Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality, *Critical Enquiry* 18(1): 1–21.

Bruner, J (2004). Life as a narrative. In *Social research* (Vol. 2004). *Social Research*. 71:3.

Coghlan, David og Teresa Brannick (2014): *Doing Action Research in Your Own Organization*. London: Sage. 4 Th edition

Dahlgren G, Whitehead M. 1991. *Policies and Strategies to Promote Social Equity in Health*. Stockholm, Sweden: Institute for Futures Studies.

Farrel, M (2017). Leadership Reflections. In *Journal of Library Administration*. 57:436–443.

Gabrielsen, J., & Christiansen, T. J. (2009). *Talens magt : indføring i mundtlig retorik*. Systime Academic.

Helth, P. & Kirkeby, O.F. (2015). *Menneske og leder. Bliv den du er*. Akademisk Forlag.

Illeris (2012). *Hvad er det særlige ved voksnes læring? I: 49 tekster om læring*. Illeris (red). Forlaget Samfundslitteratur: 573- 584

Illeris, K. (2015). *Læring*. Forlaget Samfundslitteratur.

Kaplan, S. and Orlikowski, W. (2014), *Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives*. MIT Sloan Management Review, 56:1: 23-28

Kristensen, A. R. & Pedersen, M (2013). *Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal Business

Kvale, S & Brinkmann, S. (2015). Interview. Hans Reitzels Forlag.

Lankes, R. David (2016). The new librarianship field guide. The MIT press.

Riessman, C. K. (1993). Narrative analysis. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Schnoor, M. (2009). Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling. Dansk psykologisk Forlag

Stelter, R. (2010). Experience-Based, Body-Anchored Qualitative Research Interviewing. Qualitative Health Research, 20(6), 859–867.

White, M. (2007). Maps of narrative practice (1st ed). New York: W.W. Norton & Co.

Wiberg, M (2016). Dannelsesbegrebets rolle som regulativ ide i teoretisk pædagogik –
Dannelsesbegrebet og den pædagogiske forskning. I: Studier i Pædagogisk Filosofi Årg. 5 Nr. 1: 83-
97. file:///C:/Users/CT3/Downloads/3532-277-PB.pdf