



University of
Stavanger

Universitetet i Stavanger

Kunnskapsoverføring

“Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra
Nesodden Bibliotek”

Marte J. Lie Bjerke
15.06.14

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:
Vår 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:
Kunnskapsoverføring:
Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek

FORFATTER:
Marte Johanne Lie Bjerke

VEILEDER:
Kristiane Marie Lindland

EMNEORD/STIKKORD:
Kunnskapsoverføring, taus kunnskap, organisasjoner, bibliotek

SIDETALL:
60

STAVANGER
DATO/ÅR

Forord

Jeg vil benytte anledningen til å takke Fredrikstad Bibliotek v/Leder som lot meg skrive masteroppgaven med deres ny-oppstartede aktiviteter som utgangspunkt, og all den støtten jeg har fått underveis både med tanke på tilgang til informasjon, invitasjoner til å delta på ulike tilstelninger m.m. Jeg vil også rette en stor takk til Nesodden bibliotek som også åpnet opp og lot meg ta del i den forelagte prosessen, samt alt mulig annet jeg måtte lure på. Jeg vil spesielt rette en ekstra stor takk til alle informantene som stilte opp, gav meg både sin tid, sine meninger og sin kunnskap. Denne oppgaven kunne aldri blitt skrevet uten dere.

Jeg vil også rette en stor takk til min kjære mamma, Bente Irene Lie Bjerke, som har måtte trøste meg gjennom mang en telefonsamtale, til Aina Skarshaug og Mari Garmo Nilsson fordi dere alltid er der, samt min studievenninne Anne-Sofie som jeg delte kontor med.

Tusen takk til Ylva Lie Bjerke og Trond Bjerke som korrekturleste og Magnus Breivik som fikset layout. Dere har gjort en flott jobb!

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min veileder Kristiane Marie Lindland. Uten gode tilbakemeldinger, innspill og kommentarer ville det ikke vært mulig å dratt denne oppgaven i land. Jeg setter stor pris på all den hjelp jeg har fått, både rent faglig, men også det at du har vært en stor kilde til motivasjon på slutten av innspurten.

Stavanger, Juni 2014

Marte Johanne Lie Bjerke

Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan Fredrikstad Bibliotek, via kunnskapsoverføring, kan ta lærdom av Nesodden Bibliotek. Er det i det hele tatt mulig å overføre kunnskap når bibliotekene er så ulike?

Problemstillingen er som følger:

”Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringene fra Nesodden Bibliotek? ”

Undersøkelsen er blitt gjennomført ved hjelp av kvalitativ metode. Åtte informanter, fra begge bibliotek samt det politiske miljøet i begge byer, er blitt intervjuet.

De teoretiske forankringene i oppgaven er hovedsakelig bygget opp rundt teorier av Røvik(2009) og Nonaka, Toyama og Konno(2000)

Resultatene som kommer frem viser at det grunnet de to bibliotekenes svært ulike lokale kontekst, kan gjøre en direkte overføring vanskelig. Den tause kunnskapen er spesielt vanskelig å overføre, mens mye av den eksplisitte kunnskapen fra Nesodden Bibliotek kan ses som inspirasjonskilde, og i beste fall overføres til Fredrikstad Bibliotek.

Konklusjonen i denne oppgaven er at Fredrikstad Bibliotek kan ta stor nytte av, og overføre endel av erfaringene fra Nesodden Bibliotek. Den tause kunnskapen er det som er vanskeligst å overføre, for å få tak i den må man bevisstgjøre at det faktisk er noe som finnes. Det finnes mye potensiale for Fredrikstad bibliotek å tilrettelegge for at både eksplisitt og taus kunnskap kan tas inn og avdekkes på en god måte.

Innhold

1 – Introduksjon	1
1.1 - Bakgrunn.....	1
1.2 - To bibliotek – en fremgangsmetode?.....	2
1.3 - Oppgavens problemstilling:	2
1.4 - Forskningsspørsmål	3
1.5 - Avgrensninger.....	3
2 - Kontekst: ”To bibliotek – to verdener”	4
2.1 - ”Her gjør alle alt”	4
2.2 - ”Vi er jo i et fredet bygg”	5
3 – Teori	7
3.1.1 - Uthenting og utbringning:.....	9
3.1.2 - Kontekstualisering:	11
3.1.3 - Modifiseringer til den hierarkiske oversettelseskjeden.....	12
3.1.4 - Regler ved kontekstualisering	14
3.1.5 - Oversettelses og omformingsregler	15
3.2 - Taus kunnskap	17
3.2.1 – Fire kunnskapskonverterings-modus.....	17
4 - Metode	20
4.1 - Valg av forskningsstrategi og metode.....	20
4.2 - Datainnsamling	21
4.3 - Utvalg av datakilder	24
4.4 - Informanter og utvelgelse	24
4.5 - Informasjon og samtykke.....	26
4.6 - Innsamling av data	27
4.7 - Dataanalyse	28
4.8 - Vurdering av oppgavens troverdighet og overførbarhet	29
5 - Empiri	32
5.1 - Presentasjon av data	32
5.2 - Tilgjengelig kunnskap i Nesodden bibliotek	32
5.2.1 - ”La fortid være fortid”	32
5.2.2 - ”Før var biblioteket en oppbevaringsanstalt for bøker, nå er det ikke slik lenger”	33
5.2.3 - Involvering for å trygge de ansatte	34
5.2.4 - Motivasjon som middel.....	35
5.3 - To veldig forskjellige bibliotek.....	35
5.3.1 - Forskjell i både den fysiske og den geografiske størrelsen.....	36

5.3.2 - ”Nå må man på en måte inn til sjefen...”	37
5.3.3 - Biblioteks beliggenhet og lokaler:	38
5.3.4 - Organisasjonskultur og ansatte	39
5.3.5 - Politiske prioriteringer	40
5.3.6 - Befolkningens interesser speiler Bibliotekets rolle i kommunen	41
5.4 - ”Jeg er trygg i meg selv fordi jeg har gjort det på Nesodden, og de ansatte er trygge på meg fordi jeg har gjort det før”	42
6 - Analyse	44
6.1 - ”Det nye biblioteket”	44
6.2 - Tilgjengelig kunnskap i Nesodden Bibliotek.....	47
6.3 - Mulige hindere for overføring av kunnskap	49
6.4 - Muligheter for implementering av kunnskap i ”det nye biblioteket”	53
6.5 - Hvordan grad kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek?	55
7 – Avslutning	58
Litteraturliste	61
VEDLEGG A	62

Figurliste

Figurnummer	Beskrivelse	Side
Figur 3.1.1	<i>Dekontekstualisering – kontekstualisering, Røvik 2009</i>	9
Figur 3.1.2	<i>Oversettelsesmoduser</i>	16
Figur 6.1.1	<i>Modus med plassering av Fredrikstad Bibliotek</i>	46
Figur 6.2.1	<i>dekontekstualisering – kontekstualisering,</i>	47
Figur 6.3.1	<i>dekontekstualisering.kontekstualisering med taus kunnskap</i>	50

1 – Introduksjon

Denne oppgaven handler om hvorvidt kunnskap og erfaringer (”beste praksiser”) kan overføres fra en organisasjon i en kontekst, til en annen organisasjon i en helt annen kontekst. Med nye regler og rammeverk settes det stadig nye krav fra myndighetene til omstillinger i den offentlige sektor. Da er det spesielt viktig å ha en god offentlig kultur for læring på tvers av organisasjoner; for raskest, mest økonomiske og psykososialt kunne tilfredstille nye lover og krav.

Mer spesifikt skal denne oppgaven dreie seg om Fredrikstad Bibliotek og hvordan de prøver å legge til rette for ”Fremtidens Bibliotek” i et ”forhistorisk bygg” fra 1926, ved å hente erfaringer fra Nesodden bibliotek som i dag er sett på som et av Norges få bibliotek som kan skryte på seg tittelen ”Fremtidens bibliotek”.

1.1 - Bakgrunn

Bakgrunnen for valgt tema er at kunnskapsoverføring mellom organisasjoner er et svært spennende og dagsaktuelt forskningsområde. Samfunnet og myndigheter stiller stadig krav til nye omstillinger, og det er viktig for en organisasjons legitimitet å ikke bare følge, men også implementere nye lover og omstillinger på en god og hensiktsmessig måte.

21.06.2013 ble den nye biblioteksloven vedtatt (trådte i kraft 01.01.2014). Den legger i mye høyere grad enn tidligere vekt på ”møteplass”-funksjonen og påpeker samtidig at bibliotekene skal være et sted for offentlig samtale og debatt.

Folkebibliotekene skal ha til oppgave å fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet, gjennom aktiv formidling og ved å stille bøker og andre medier gratis til disposisjon for alle som bor i landet. Folkebibliotekene skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt. Det enkelte bibliotek skal i sine tilbud til barn og voksne legge vekt på kvalitet, allsidighet og aktualitet. Bibliotekenes innhold og tjenester skal gjøres kjent. Folkebibliotekene er ledd i et nasjonalt biblioteksystem. (Kulturdepartementet 2013)

Denne loven gjør at mange bibliotek i Norge vil ha et behov for å endre sin praksis, funksjon og muligens sitt samfunnsansvar. Fra å være et sted hvor man plukker bøker fra en hylle, til å bli et sted hvor man skal møtes, sosialiseres og informeres. Derfor blir ikke denne oppgaven bare en fortelling om Fredrikstad Bibliotek, men det blir et ledd i en større historie om hvordan et av mange bibliotek i Norge velger å møte myndighetenes krav om omstilling og fornyelse.

1.2 - To bibliotek – en fremgangsmetode?

Det jeg ønsker å se på i denne oppgaven er hvorvidt Fredrikstad Bibliotek, som nå nylig har startet sin endringsprosess, kan lære noe av Nesodden Bibliotek som i 2012 avsluttet sin endringsprosess med det man kan kalle ”en braksuksess”. Selv om loven ikke fantes da Nesodden bibliotek startet sin prosess, er likevel Nesodden bibliotek et bibliotek som i dag med sine endringer tilfredstiller ordlyden i den nye loven. Begge bibliotekene ønsker/t å bli mer av et fremtidens bibliotek, med selvbetjening og generelt et mer moderne uttrykk. Kan Fredrikstad Bibliotek bli et ”fremtidens bibliotek” ved å bruke samme fremgangsmåte som Nesodden Bibliotek, og hvordan skal de i såtilfelle klare å overføre denne kunnskapen?

1.3 - Oppgavens problemstilling:

Det som er fokusert på i denne oppgaven er hvordan og i hvilken grad organisasjoner kan lære av hverandres beste praksiser og hva som eventuelt kan hindre en slik kunnskapsoverføring. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan Fredrikstad Bibliotek kan lære av Nesodden biblioteks erfaringer, og på hva som kan bli problematisk ved en eventuell overføring.

Det kan være svært aktuelt for Fredrikstad Bibliotek å hente kunnskap fra Nesodden Bibliotek da de allerede har endret seg slik at de imøtekommer den nye bibliotekslovens bestemmelser. Ved å bruke kunnskap og lære av andre kan det føre til at endringsprosessen på Fredrikstad Bibliotek kan bli en mye mindre belastende periode (både for leder, ansatte og politikere) enn hvis de må ”trå hele stien selv”.

Oppgaven har følgende problemstilling:

”Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek la lærdom av erfaringene fra Nesodden Bibliotek”

Formålet til oppgaven er å kunne belyse at kunnskapsoverføring og det å lære av hverandre kan være av stor fordel for organisasjoner som skal inn i større eller mindre endringsprosesser. Videre er hensikten å forhåpentligvis kunne peke på utfordringer som Fredrikstad Bibliotek kan møte på i kartleggings-, uthentings- og implementeringsfasen ved en eventuell overføring av erfaringer på Nesodden Bibliotek.

1.4 - Forskningsspørsmål

For å sikre at problemstillingen blir besvart er det utarbeidet ulike forskningsspørsmål. Ved å innhente informasjon som svar på disse spørsmålene vil man mest sannsynlig kunne besvare problemstillingen på en god og hensiktsmessig måte. Forskningsspørsmål som blir stilt for å besvare problemstillingen lyder som følger:

- Hva slags kompetanse/kunnskap/grep kan Fredrikstad Bibliotek ta med seg fra Nesodden Bibliotek?
- Hvorfor kan overføring av kunnskap fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek bli problematisk?
- Hva slags muligheter har ledelse og sentrale aktører til å implementere kunnskap i endringsprosessen?

1.5 - Avgrensninger

Denne oppgaven har noen avgrensninger, både i tid og tematikk.

Tidsmessig avgrenses denne oppgaven til å ta utgangspunkt i den avsluttede endringsprosessen på Nesodden, samt den delen av prosessen som er blitt satt i gang/planlagt satt i gang på Fredrikstad Bibliotek. Oppgaven kan dermed ikke si noe om prosesser/ forhold som kan ha påvirket i forkant av den oppstartede prosessen på Nesodden eller beslutninger som tas på Fredrikstad Bibliotek i etterkant av denne oppgavens slutt.

Denne oppgaven avgrenses også til å fortelle noe om kunnskapsoverføringen mellom de to bibliotekene og prosessene der. Den kan dermed ikke bidra til å forklare andre organisatoriske og/eller faglige tematikker.

2 - Kontekst: "To bibliotek – to verdener"

2.1 - "Her gjør alle alt"

Nesodden Bibliotek er et lite bibliotek i Akershus kommune. Inntil 2011 lå Nesodden Bibliotek plassert over et kjøpesenter litt utenfor sentrumskjernen, mens det i 2012 flyttet inn i det nye kommunehuset som er plassert midt i Nesodden sentrum.

I forkant av denne flytteprosessen skjedde det mye nytt på Nesodden Bibliotek. De fikk nemlig en ny leder i 2007, da miljøet var preget av konflikt. En av informantene forteller at det var en personalsak mellom gammel leder og en av de tidligere ansatte, som gjennomsyret hele organisasjonen. Da den nye lederen kom på plass, og en del av de ansatte ble erstattet med nye medarbeidere, var det dermed et stort ønske og behov om å komme seg videre. Man kan si at Nesodden Bibliotek var et bibliotek som hungret etter endring på mange måter.

Med et lite bibliotek med få ansatte var det viktig å gjøre organisasjonen så robust som mulig. Dette gjorde de ved å la alle de ansatte gjøre alt. På Nesodden bibliotek var alle generalister. En annen ting som også kjennetegner biblioteket er at de ansatte er relativt unge og nyutdannet.

I 2007 ble det også vedtatt at det gamle kommunehuset "Varden" skulle selges, og da begynte debattene om hvorvidt kommunehuset også skulle huse biblioteket. Her ble det diskusjoner om alt fra bibliotekets størrelse og omfang til hvordan man eventuelt skulle finansiere et "nytt" bibliotek. I 2009 ble det endelig vedtatt at Nesodden Bibliotek skulle satses på, og det ble gjennom et benkeforslag av AP, H og FrP vedtatt at man skulle gå for den største varianten av de forslagene som hadde vært oppe til diskusjon. En av informantene sier at det var enklere å satse, nettopp fordi det allerede var vedtatt at det skulle bygges et stort kommunehus. Flere av informantene påpeker at kommunepolitikernes innflytelse hadde svært mye å si for hvordan biblioteket kom på plass på den måten det gjorde.

I 2012 stod det nye biblioteket ferdig i det nybygde kommunehuset. Det som er unikt og annerledes fra andre kommunehus i Norge er at prinsippet om "sambruk" står svært sterkt. Det vil si at alle enheter som befinner seg i det nye kommunehuset, som fikk navnet Tangenten, deler på arealet. Det vil i prinsipp si at alle enhetene: ungdomsskole, kulturskole,

kommuneadministrasjon, kafé, infosenter, ungdomsarena, helsesenter og bibliotek eier alt i fellesskap. Det er få fysiske sperrer og grenser i form av vegger. Dette krever at alle som bruker bygget legger til rette for hverandre, og samarbeider om både arrangementer og romdeling. Biblioteket tar dermed del i en rekke ting som man muligens ikke forbinder med de primære oppgavene til et bibliotek. En av informantene som arbeider med å koordinere alle aktiviteter og enheter i bygget forteller at Biblioteket blant annet arrangerer babykino, barselkafé, og eldreyoga . I tillegg kan barneavdelingen, som er på hyller med hjul, ryddes bort, og Ungdommens kulturmonstring ble i år avholdt der hvor barneavdelingen til biblioteket vanligvis finner sted. Sambrukstanken og de åpne løsningene, gjør også at bibliotekets åpningstider følger byggets stengetider, og ikke de ansattes jobbtid. Det vil si at man kan låne bøker uten at de ansatte ved biblioteket trenger å være tilstede.

Nesodden Bibliotek har videre fokusert mye på interiør og flere av informantene sier at den åpne romløsningen, de skeive hyllene, alle sittegruppene med mer, bidrar til å gi biblioteket et mer moderne uttrykk.

Oppsummert kan man si at nesodden Bibliotek er et lite hypermoderne bibliotek, med store ambisjoner om å være Nesoddens mest sosiale møtested.

2.2 - "Vi er jo i et fredet bygg"

Fredrikstad Bibliotek er et stort bibliotek, både med tanke på omfang, ansatte og bygninger. Det er to enheter, et hovedbibliotek som ligger i Fredrikstad sentrum og en filial som ligger litt utenfor på et tettsted som heter Gressvik. Disse to enhetene går samlet under Fredrikstad Bibliotek.

Hovedfilialen er et fredet bygg fra 1926 og ligger "Der glommen svinger seg"(Kommune 2007) på utsiden av det som er dagens sentrumsjerne. Ifølge flere av informantene er dette et svært tungdrevet og på mange måter vanskelig bygg å drive et moderne bibliotek i. En av informantene mener at det er en svøpe for det fremtidige biblioteket. Samtidig hevder flere at det i Fredrikstads befolkning ligger en visshet om at Fredrikstad Bibliotek nettopp er den gamle bygningen fra 1926. Onsfølialen er mye mindre, både i areal og ansatte. Lokalet er den gamle hovedgården Haugegård på Gressvik.

Samlet kan man si at Fredrikstad Bibliotek er et veldig stort bibliotek, med nokså spesialiserte arbeidsoppgaver. De ansatte er fordelt på ulike avdelinger med ulike fokus (barn, voksen, og lignende). Informant 6 påpeker i sitt intervju at det er ganske stor forskjell på avdelingene, men at man forsøker å ”myke” opp dette ved å eksempelvis ha en person som jobber litt i begge avdelinger på hovedfilialen (Onsøy ses som en egen avdeling).

Fredrikstad Kommune er den kommunen som på landsbasis bevilger nest minst til biblioteksdrift. Fra slutten av 1990 tallet til i dag har Fredrikstad gått fra å være en kommune med totalt ni biblioteksfilialer, til å bli en kommune med én filial (Onsøy) samt hovedbiblioteket. Det er en reduksjon på totalt åtte filialer. Flere av informantene påpeker at en slik politikk har en signaleffekt og er et resultat av politiske prioriteringer og en stram kommuneøkonomi. *”Det er en ekstrem stor falitterklæring når man legger ned biblioteksfilialer ... Man får de aldri tilbake igjen i sin rene form.”* hevder Informant 7.

I 2013 fikk Fredrikstad Bibliotek ny leder. Denne lederen er samme person som ledet endringsprosessen på Nesodden bibliotek. Samme år ble det også vedtatt at aulaen til hovedbiblioteket skulle restaureres og tas i bruk, det medfører i noe grad en økning i areal publikum kan benytte seg av. I årets budsjett ble det bevilget 260 000 kr mer til bibliotek enn tidligere, noe flere av informantene påpeker er altfor lavt med tanke på Fredrikstad kommunes størrelse, både areal og befolkning.

Oppsummert er Fredrikstad Bibliotek et stort bibliotek med mange spesialiserte ansatte og lite bevegelse både med tanke på det fysiske og det økonomiske.

To veldig forskjellige bibliotek, i to vidt forskjellige kontekster. Bibliotekene varierer både i størrelse, beliggenhet og politisk miljø. Kan Fredrikstad Bibliotek likevel lære av Nesoddens erfaringer fra sin endringsprosess, eller blir ulikhetene for store til å kunne dra noen paralleller i det hele tatt?

3 – Teori

I denne delen skal vi se på hvilke teoretiske tilnærminger som ligger til grunn for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål i denne oppgaven. Teoriene vil kunne indikere hva som kan gjøre at kunnskapsoverføring mellom to ulike institusjoner kan ta sted, men også hva som kan gjøre at en slik kunnskapsoverføring kan være vanskelig å få til. Teoriene vil senere være verktøy i analysedelen hvor jeg trekker inn det jeg har funnet i empirien.

- Jeg vil ta utgangspunkt i Røvik sin teori om kunnskapsoverføring, med hovedvekt på boken ”Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon”.

Her blir kunnskapsoverføring definert og diskutert.

- Jeg tar i denne oppgaven utgangspunkt i Nonaka, Toyama og Kono sin forståelse av hva taus kunnskap er.

3.1 - Hva er kunnskapsoverføring?

“Samtiden preges av stor tilgang på ideer om hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes. Det er ideer og oppskrifter som er vanskelige å unnslippe. Som virus spres de raskt og til høyst ulike virksomheter...” sier Kjell Arne Røvik i sin bok ”Trender og Translasjoner”(Røvik 2009). Selv om begge mine virksomheter er bibliotek er det to vidt forskjellige bibliotek. De befinner seg i to forskjellige kommuner, det er stor forskjell på størrelse, antall ansatte, omgivelser og lignende. Det kan derfor være høyst interessant å ta fatt i Røvik sin teori om kunnskapsoverføring. Kunnskapsoverføring handler som tidligere nevnt om å identifisere en god/overlegen praksis et sted (i dette tilfelle Nesodden Bibliotek), og så overføre den til et annet sted med sikte på å oppnå de samme gode resultatene der (Fredrikstad Bibliotek). Med kunnskapsoverføring møter man på mange muligheter man tidligere kanskje ikke visste man hadde, men samtidig møter man også på endel utfordringer. Å overføre organisasjonsideer og praksiser fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek kan bli vanskeligere enn det Leder kanskje forestiller seg. Dette har rett og slett med å gjøre at organisasjonsideer og “beste praksiser” ikke er fysiske objekter, men immaterielle ideer som formes på veien ut fra og inn i en organisasjon (Røvik, 1998).

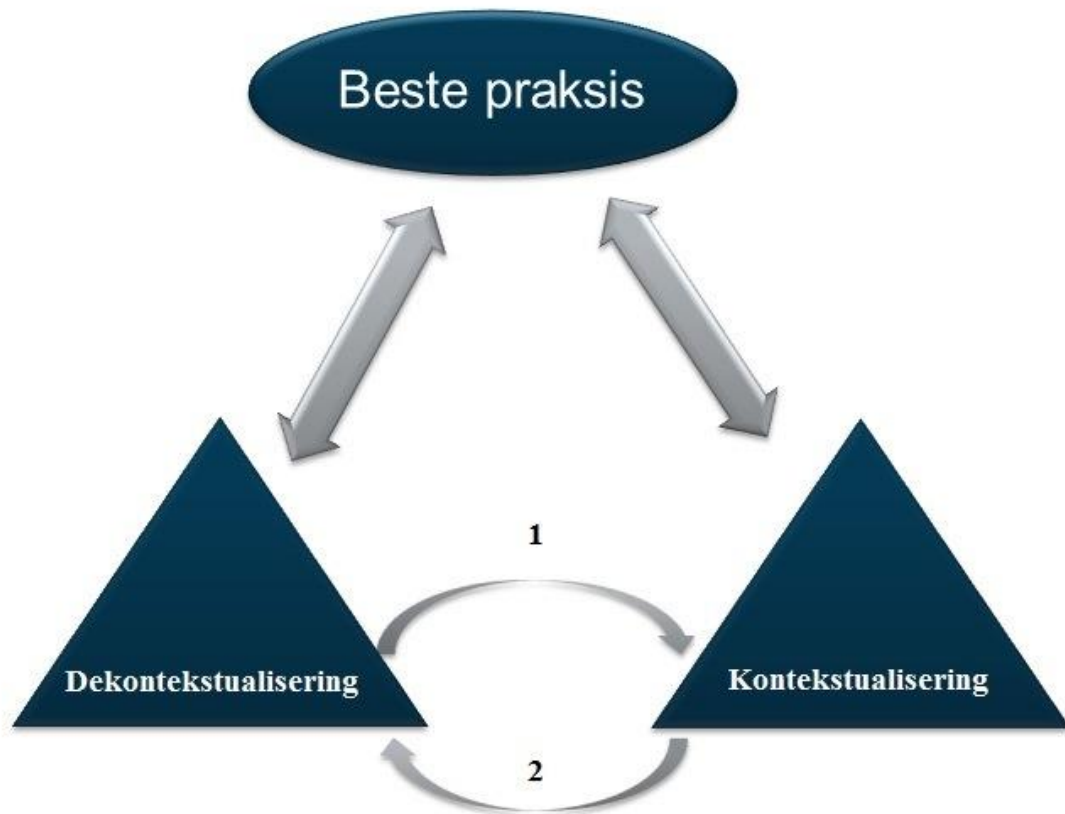
Når man ønsker å overføre kunnskap fra en kontekst til en annen, kan det by på en del utfordringer. Hvordan kan man egentlig kartlegge en annen institusjons suksess på en god

måte? Hva skjuler det seg egentlig bak tilsynelatende gode resultater, som for eksempel på Nesodden Bibliotek? Såkalte ”beste praksiser” kan være vanskelig å avdekke. En beste praksis defineres av ifølge Røvik av Watson slik:

A best practice is a superior performance within an activity, regardless of industry, leadership, management or operational approaches, or methods – that lead to exceptional performance; a relative term that usually indicates innovative or interesting business practices that have been identified during a particular benchmarking study as contributing to improved performance at the leading organization. (Røvik 2009)

Et annet sentralt poeng når det kommer til å overføre kunnskap er at all kunnskap ikke er uttalt kunnskap. I alle virksomheter og organisasjoner finnes det mye taus kunnskap som Polanyi definerer som ”personlig og kontekstspesifikk kunnskap”(Røvik 2009). Hovedtanken i ”taus kunnskap” er at man ofte vet mer enn det man kan fortelle. Det er derfor mulig at det foreligger en del kunnskap på Nesodden bibliotek, både i ansatte som enkeltindivider, men også i organisatorisk setting, som er vanskelig å dele. Mer om dette lenger ned i teorikapittelet.

”Beste praksiser” overføres sjeldent direkte, og stort sett alltid i form av en dekontekstualisering (Røvik, 2009). Dekontekstualisering vil her kunne bety en idémessig representasjon av en original idé. Altså hva man henter ut fra en organisasjon. Når man så setter denne representasjonen av idéen sammen med sine egne foretrukne praksiser og tanker snakker vi her om en kontekstualisering. Hva man velger å sette inn i organisasjonen. Her er det store muligheter for å ende opp med å ta feil vendinger. Det man utelukker, og selv legger til en organisasjonsidé kan ha stor betydning for om nettopp denne idéen fungerer når man implementerer den eller ikke. Med andre ord, hva kan Fredrikstad Bibliotek hente ut av den beste praksisen til Nesodden Bibliotek, og hvordan kontekstspesialisere så det passer inn hos seg selv? Spørsmålet man må stille til analysen er: hvor oversettbar er egentlig en god praksis?



Figur 3.1.1: Dekontekstualisering – kontekstualisering, Røvik 2009

”Translatability is the capacity for some kind of meaning to be transferred from one language to another without undergoing radical change” hevder Pym og Turk (Røvik, 2009, s.262). Med dette kan man forstå at når man forsøker å oversette en ide fra en organisasjon fra en annen er det viktig å ha språket på plass. Hvis bedrift A ikke forstår språket til bedrift B, må oversetter først sette ord på det som skjer. Det kan by på store utfordringer i form av misforståelser og feiltolkninger. Snakker de to bibliotekene samme fagspråk?

3.1.1 - Uthenting og utbringning:

Inn under begrepet dekontekstualisering er det to viktige begreper å merke seg for å identifisere gode praksiser: ”løsrivelse gjennom uthenting” og ”løsrivelse gjennom utbringning”.

Løsrivelse gjennom uthenting går på å oversette fra konkrete, lokaliserte praksiser til idemessig representasjon. Uthentelse kan defineres slik:

Uthenting brukes som en felles betegnelse på tilfeller der aktører (personer og/eller institusjoner) som skal oversette og overføre en praksis, kommer fra utsiden, dvs. befinner seg utenfor den organisasjonen der praksisen er lokalisert.
(Røvik, 2009, s.265).

Denne metoden blir ofte brukt av konsulentselskaper og lignende. Dette fordi den grunnleggende tanken er at alle praksiser i prinsippet er oversettbare og overførbare fordi det finnes noen universelle prosesser som gjør det mulig å ende opp med ønsket utfall.

Løsrivelse gjennom utbringning vil si at en eller flere aktører med erfaring fra en bestemt praksis i en bestemt organisasjon, gjennom foredrag, presentasjoner etc, formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen (Røvik 2009). Den typiske utbringer er gjerne en leder som er kjent for å ha lyktes med noe i den virksomheten/organisasjonen det er snakk om, og som inviteres inn for å snakke om sin suksess i ulike sammenhenger (Røvik 2009).

I denne oppgaven er spesielt løsrivelse gjennom utbringning interessant da biblioteksjef er tidligere sjef i Nesodden.

I prosessen på Nesodden laget Leder seg endel verktøy for å komme frem til ønsket “stoppested” for biblioteket. Kan biblioteksjefen ta med seg verktøykassa og ta frem de samme verktøyene i Fredrikstad? Dersom han velger å gjøre nettopp dette og gå for en kunnskapsoverføring av de samme konseptene som funket på Nesodden Bibliotek, finnes det tre perspektiver/scenarier for hva som mest sannsynligvis vil skje (Røvik, 1998). Det optimistiske perspektivet, det pessimistiske perspektivet og det artistiske perspektivet. Før man går nærmere inn på disse tre er det viktig å sette de inn i kontekst. Disse tre perspektivene hører hjemme under Røviks begrep om kontekstualisering.

3.1.2 - Kontekstualisering:

Det konkrete som her legges i begrepet kontekstualisering er at ”idéer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst” (Røvik, 1998). Røvik legger vekt på å prøve å se i hvilken grad og hvordan ideer som introduseres i slike kontekster kan komme til å prege – og selv bli preget av den konteksten de kommer inn i.

Innenfor begrepet kontekstualisering stiller Røvik to hovedspørsmål

- 1) Hvor foregår vanligvis kontekstualisering av ideer?
- 2) Hvordan foregår selve transformasjonen fra en ide og til mer kontekst eller virksomhetsspesifikke varianter?

(Røvik 2009)

Det første spørsmålet tar for seg mer spesifikt kontekstualisering av arenaer og aktører. Røvik viser i sin bok dette gjennom en modernistisk-rasjonalistisk modell, kalt ”den hierarkiske oversettelseskjede” (Røvik 2009). Denne modellen inneholder forventinger til hvordan kontekstualiseringsprosesser vil forløpe. Røviks bilde på den hierarkiske oversettelseskjeden bygger på på fem argumenter og antakelser:

1) *Top-down orientering*: Med en top-down orientering menes det at ideer eller oppskrifter i hovedsak vil komme inn i organisasjoner via toppledelsen. Det vil, dersom man tar utgangspunkt i et hierarki, komme fra toppen. Dette vil gi utgangspunkt for en vertikal oversettelseskjede hvor ideer blir presset nedover i organisasjonen fra konsernledelse og nedover til underliggende ledd i organisasjonen (Røvik 2009).

2) *Problembetinget søking*: Siden det stort sett er toppledelsen/øverste ledd som tar inn organisasjonsideer og implementerer dem, forventes det også at det nettopp er i ledelsen det finnes klare forventninger til hva som til enhver tid er sett på som problemer og utfordringer for virksomheten.

3) *Begrenset frihet til oversettelse*: Den hierarkiske oversettelseskjeden legger som sagt til grunn at organisasjonsideer og endring tas inn av ledelsen. Dette innebærer at ledelsen også gjerne har klare mål for hva som skal implementeres, hvem som skal gjøre hva og til hvilken

tid dette skal gjøres. Det vil med andre ord si at aktørene nedover i hierarkiet har begrensede frihetsgrader når det skal oversettes og lage lokale versjoner av konseptene. Det vil alltid være rom for lokale tolkninger, men ledelsen vil være tilstede å kontrollere at disse tilpasningene er innenfor rammene.

4). *Stimulus-respons-basert sekvensialitet*: I en hierarkisk oversettelseskjede vil kontekstuelisering av en ide skje sekvensielt. Det vil si at den rykker etappevis innover og nedover i organisasjonen. Fremdriften vil ha en stimulus-respons logikk: en versjon som er blitt oversatt og konkretisert på et hierarkisk nivå vil bli sendt nedover til neste underliggende nivå. Man får dermed en enveisstyrt oversettelsesgang på det hele, med gjennomgående, lokale tilpasninger.

5) *Fra det abstrakte til det konkrete*: Idéene som kommer inn gjennom toppledelsen er ofte ganske abstrakte, og blir gjerne mer konkretisert etter hvert som de arbeider seg nedover og innover i organisasjonen. Dette skjer hovedsakelig fordi de blir lokalt oversatt på lavere plan i organisasjonen. (Røvik 2009)

Den hierarkiske oversettelseskjeden oppsummerer med andre ord hva som skjer, og hvordan det skjer når man forsøker å implementere nye ideer i organisasjonen. Det er viktig å huske at dette ikke er en oppskrift og en regel for alle organisasjoner og at det nok er en del som trenger noe supplerende eller alternativt. Dette har Røvik sammenfattet i fire hovedpunkter han mener indikerer at den hierarkiske oversettelseskjeden må modifiseres. Jeg skal her gå kort inn på disse:

3.1.3 - Modifiseringer til den hierarkiske oversettelseskjeden

Fra hierarkiske myndighetsorganer til eksterne utviklingsarenaer

Det finnes en del viktige oversettelsesarenaer som har lett for å bli oversett eller ”gjemt” når man forestiller seg en streng hierarkisk oversettelseskjede. Røvik snakker her om noe han kaller utviklingsarenaer. Eksempler på typiske utviklingsarenaer kan være: konferanser, kurs, seminarer, studier formet som informasjons-, opplærings- og/eller utviklingstiltak (Røvik 2009). Disse utviklingsarenaene tilbyr gjerne et annet type forum for læring enn den standard ”top-down” orienteringen som ligger til grunn i en hierarkisk oversettelseskjede. Røvik hevder at slike fora nettopp utfordrer tanken om at informasjon, læring, organisasjonsideer

osv kommer fra ledelsen. Med utviklingsarenaer blir det debatt og utveksling av kunnskap som muligens gir aktører i organisasjonen ny innsikt fra ytre forhold. Altså, ny kunnskap i organisasjonen kommer ikke bare ovenfra, men også utenfra som igjen kan resultere i press på endring og ønske om å implementere ideer i organisasjonen nedenfra (Røvik 2009).

Lokalt mangfold

Når man snakker om den hierarkiske oversettelseskjeden kan man få et inntrykk av at når en organisasjonsidé, planlagt endring eller ny kunnskap kommer inn i organisasjonen via ledelsen, dannes det en slags ”masterversjon” som alle andre lokale versjoner lenger ned i enheten er avledet fra (Røvik 2009). Forskning har midlertidig vist at når det ender opp med å bli forskjellige ulike lokale tolkninger nedover i organisasjonen, er det som regel også flere ulike tolkninger av ”masterversjonen” blant lederne på toppen. Dette kan bety at selv om en organisasjonside/endring/tilføring av kunnskap blir tatt inn av både ledelse og aktører nedover i organisasjonen er det ikke sikkert man ender opp med det samme resultatet som det har vært tidligere. Dette fordi organisasjonsideer og ”beste praksiser” ikke er en fysisk gjenstand men immatrielle ideer som formes på veien ut og inn av en organisasjon (Røvik 1998).

Spiralformatet prosess

Røvik snakker også om en spiralformat prosess, i tillegg til den hierarkiske oversettelseskjeden. Her ser man abstrakte ideer som kommer inn i organisasjonen omformes til mer materialisert praksis. Med andre ord, ideer som ønskes gjennomført i organisasjonen veksler hele tiden mellom å være av abstrakte og ikke abstrakte former i en spirallinjet heller enn en rettlinjet form (Røvik 2009). På mange måter kan dette dreie seg om at en idé trenger tid og modning når den blir valgt implementert i en organisasjon. Den kommer inn, skaper engasjement, og kan dabbe litt av. Senere blusser engasjement opp igjen, f.eks i kjølvannet av en bestemt hendelse eller rett og slett at organisasjonen har kommet lenger i modningsprosessen og ønsker å videreutvikle/ta opp igjen tråden om organisasjonsideen eller endringen. Slik går det frem og tilbake (Røvik 2009).

Soppmodellen

Soppmodellen er det fjerde og siste tilskuddet til hvordan den hierarkiske oversettelseskjeden kan modifiseres/erstattes. Soppmodellen hevder at en ide kan utløses mer eller mindre samtidig i flere organisasjoner og på flere steder – akkurat slik som sopp springer ut i skogen på høsten (Røvik 2009). Her blir mange av de observasjonene som ikke kan forklares

gjennom den vanlige stimulus-respons oversettelsen forklart. Denne modellen ser Røvik som et slags slektskap til Karl Wicks begreper om ”enactment” og ”sensemaking” i organisasjoner. Wick hevder at en organisasjons erfaringer og interesser utstyres medlemmene med noen verktøy som gjør at man ser og overser ulike sider ved omgivelsene, alt etter hva som passer inn i egen virkelighetsforståelse. Dersom omgivelsene, eksempelvis samfunnet rundt (borgere, politikere, kommuneadministrasjon o.l) opererer med noen ideer og endringer de mener burde forekomme i organisasjoner, kan organisasjoner da på eget initiativ ta disse ideene inn og gjøre de lokale. På den måten kan nesten samme idé forekomme i ulike organisasjoner på samme tid.

3.1.4 - Regler ved kontekstualisering

Ved kontekstualisering finnes det hovedsakelig to ulike type regler; generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformingsregler (Røvik 2009). Det er viktig å ha en forståelse for disse reglene, for å lettere kunne se hvordan organisasjonssideer og ønskede/planlagte endringer blir tilpasset organisasjonen de forsøkes implementert i, samt hva slags frihetsgrader de som oversetter har (har mulighet til å ta seg) når man oversetter noe fra en kontekst til en annen. Det er spesielt sistnevnte som er spesielt aktuell i denne oppgaven

Med innskriving menes at en idé gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser utstyres med ”markører” som knytter den til, og gjør den igjenkjennbar, i en lokal tekst (Røvik 2009). Med andre ord forteller de generelle innskrivingsreglene oss om hvordan man kan tolke en idé inn i en bestemt kontekst i tid og rom. Videre skiller Røvik mellom to ulike innskrivingsregler: regler for lokalisering og regler for tidsmarkering av ideer (Røvik 2009). Lokalisering går ut på at man tar et globalt konsept, og gjør den om med en lokal vri slik at den passer inn i den nye konteksten. For å forstå lokalisering kan man dra en parallell til bøker eller filmer som blir oversatt fra et språk til et annet. Man får med seg essensen fra originalspråket, men passer allikevel på å sette det inn i en kontekst som gjør historien spennende for det landet man er i (Røvik 2009). Lokalisering i organisasjoner er gjerne noe som skjer uplanlagt, men kan også til dels planlegges. Tidsmarkering av ideer sier noe om tidsaspektet til organisasjonsidéen når den kommer inn i en organisasjon. Det er ikke alltid en ny idé/endring er knyttet opp til en lokal historie. Det kan gjøre det vanskeligere å få en idé implementert. Tidsmarkering av idéer har som formål å knytte selve idéen inn i lokal tid. Dette vil si at en tilsynelatende nokså generell idé blir satt inn i en lokal fortid, nåtid og

fremtid (Røvik 2009). Det gjør det lettere for aktører å se meningen med idéens eksistens i organisasjonen. Hvis man klarer å legge idéen frem slik at aktørene i organisasjonen ser den som meningsfull nå, blir det muligens det som legger fundamentet for idéens fremtid også (Røvik 2009).

3.1.5 - Oversettelses og omformingsregler

Når en organisasjonsidé skal tas inn og tas i bruk, blir den oversatt av det Røvik kaller en translatør (Røvik 2009). Hvor mange frihetsgrader denne translatøren har, varierer i grad for hva slags rammer det har blitt foregitt. Dersom meningen er å direkte gjengi og gjenskape meningsinnholdet i organisasjonsideen/endringen, er det en del begrensninger som ligger til grunn. Hvilke begrensninger/friheter som derimot faktisk foreligger er ikke det samme som hvilke begrensninger/friheter translatøren faktisk tar seg (Røvik 2009). Det kan jo være at det ikke er meningen eller ønskelig at idéen skal gjengis og gjenskapes nøyaktig. Kanskje er denne idéen som er hentet ut fra en kontekst mer ønsket som en inspirasjonskilde, heller enn en konkret oppskrift. Graden av hvor nøyaktig en idé blir implementert og gjort om fra teori til praksis kan gjøres på tre ulike måter. Røvik mener oversetteren befinner seg i en av tre modus:

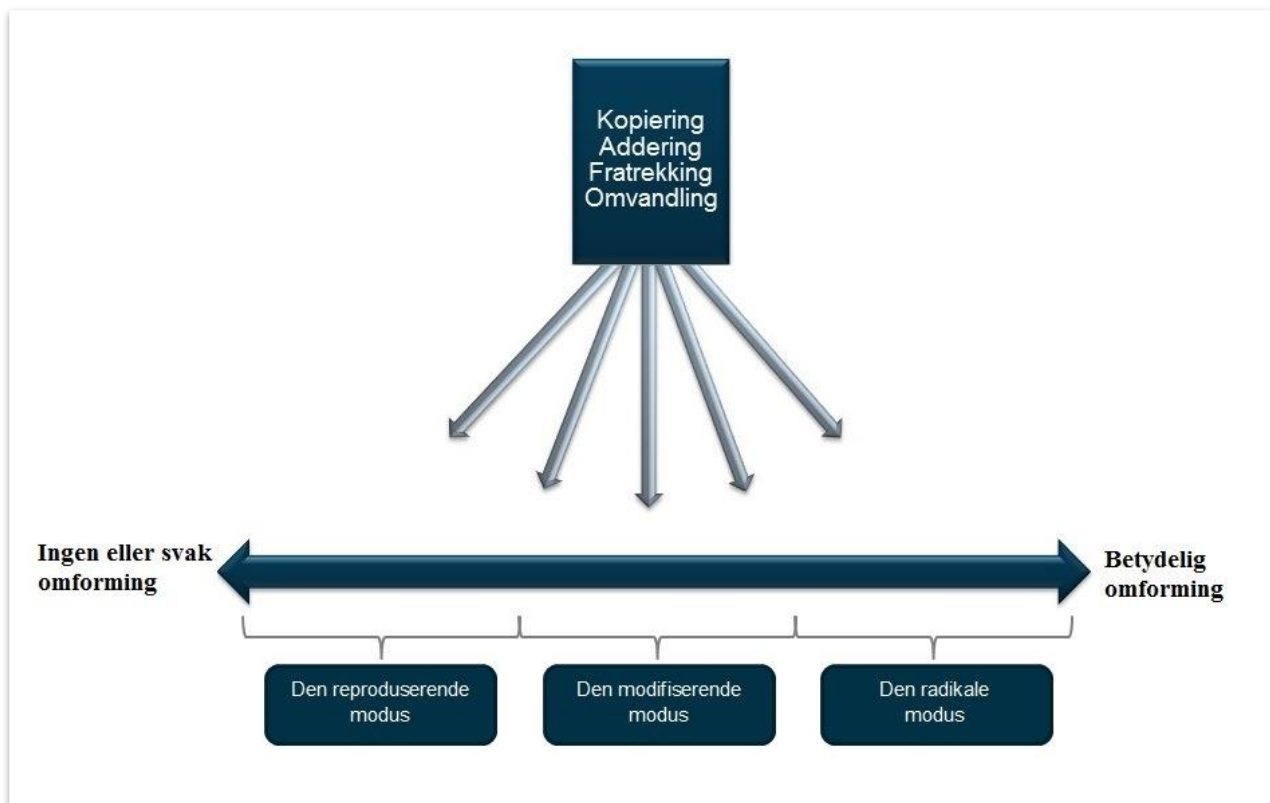
Den første modusen kalles ”det reproduserende modus”. Her skal man forsøke å gjengi så nøyaktig man klarer når noe skal oversettes fra en kontekst til en annen. I dette moduset står begrepet om ”kopiering” sentralt. Det vil si at man gjenskaper praksiser i nye kontekster med ingen eller svært få endringer. Moduset konstaterer at jo mer lik organisasjoner er hverandre, dess større sannsynlighet er det for at reprodusering fungerer (Røvik, 2009).

Det ”modifiserende moduset” skiller seg fra det reproduserende ved at det tillater noen endringer fra kontekst til kontekst. Dette moduset kan sies å ha en pragmatisk posisjon ved at man skal forsøke å være ”tro mot det opprinnelige” (Røvik, 2009). To hovedbegreper her er addering og fratrekking. Addering innebærer å legge til elementer til den opprinnelige ideen, mens fratrekking innebærer å trekke fra elementer til den opprinnelige ideen (Røvik, 2009).

Det siste moduset er ”det radikale moduset”. Her brukes ideene mer som inspirasjonskilde enn oppskrift. Her har virksomheter stor frihet til selv å utforme sine egne og lokalt tilpassede varianter (Røvik, 2009). Sentralt begrep i dette moduset er ”omvandling”. Med omvandling

mener man en helt grunnleggende endring av idéen både i form og innhold. På denne måten gjøres idéen om til en ”lokalvariant” (Røvik, 2009).

Selv om disse modusene i litteraturen skrives som tre individuelle modus, vil man i virkeligheten antakeligvis være i en miks av disse tre. Man kan eventuelt se dette som et kontinuum hvor man kan befinne seg et sted mellom ”kopiering” og ”total omvandling” (Røvik, 2009).



Figur 3.1.2: Oversettelsesmoduser

For å plassere ideene som skal implementeres innenfor de ulike modusene er man avhengig av en dyktig oversetter. Det finnes fire dyder en god oversetter bør ha. Disse dydene er ”Kunnskap”, ”Mot”, ”Tålmodighet” og ”Styrke”. Den kunnskapsrike oversetter har både kjennskap til det som skal overføres og oversettes, men også kontekstene de skal oversettes til. Den modige oversetter har mot til for eksempel å si at ”dette tar vi ikke inn helt, men stykkevis og delt”. Det er viktig her at man ikke går fra mot til overmot. Den tålmodige oversetter bruker tid som våpen, og innser at endring ikke kommer over natten. Man må sette opp arenaer for prat. Prat kan fungere som en slags renselse i organisasjonen, samt skape eiendomsfølelse til de nye ideene som forsøkes å implementeres. Det er viktig at man her ikke

trækker over streken og blir for tålmodig da dette kan forveksles med handlingslammelse. Den sterke oversetter har en rask evne til å lese og sette seg inn i konflikter som kan oppstå i organisasjonen, samt kapabel til å håndtere motstand på en god måte (Røvik, 2009).

3.2 - Taus kunnskap

Nonaka, Toyama og Konno hevder det finnes to typer kunnskap, eksplisitt og taus. Den eksplisitte kunnskapen er den kunnskapen som lett gir seg til uttrykk for andre enn de som besitter denne kunnskapen. Eksempel på slik kunnskap er at det er kunnskap som lett kan deles gjennom for eksempel språk, statistikk, data, spesifikasjoner, bøker o.l (Nonaka, Toyama et al. 2000). Den tause kunnskapen er den personlige og litt mer skjulte kunnskapen. Denne kunnskapen er vanskeligere, hvis ikke umulig, å uttrykke og dele med andre som selv ikke besitter kunnskapen. Taus kunnskap har dype røtter i handlinger, prosedyrer, rutiner, engasjement, idealer, verdier og følelser (Nonaka, Toyama et al. 2000). For å dele denne kunnskapen kreves det et slags felles verdi og tankegrunnlag. I vestlig forstand har kunnskap, stortsett vært forbundet med den eksplisitte kunnskapen. Forfatterne i artikkelen hevder at for å forstå kunnskap i rett forstand må man først anerkjenne at eksplisitt og taus kunnskap er komplementære og at begge er like viktige i en kunnskapsgenererende prosess. Kunnskap blir her noe som skapes gjennom interaksjonen av eksplisitt og taus kunnskap (Nonaka, Toyama et al. 2000). Med andre ord, eksplisitt kunnskap er den man kan se og forstå, taus kunnskap må erfares og oppleves.

I Nonaka, Toyama og Konnos artikkel om SECI modellen snakker de om fire modus som omhandler kunnskapskonvertering og tar for seg hvordan eksplisitt kunnskap og taus kunnskap kan kartlegges gjennom fire modus:

3.2.1 – Fire kunnskapskonverterings-modus

Sosialisering: fra taus til taus kunnskap

Sosialisering er en prosess som konverterer ny, taus kunnskap gjennom delte erfaringer (Nonaka, Toyama et al. 2000). Den tause kunnskapen er, som tidligere nevnt, vanskelig å dele. Derfor er man avhengig av å være i den samme konteksten og dele noen referansepunkter. Dette kan man få gjennom å tilbringe tid med hverandre, både i formell og uformell setting på og utenfor arbeidsplassen (Nonaka, Toyama et al. 2000). Ved å skape en

sosial arena kan bedrifter og organisasjoner bruke dette som et verktøy for å få fatt i den skjulte kunnskapen andre aktører sitter på.

For å kort oppsummere er det teoriene om ”kunnskapsoverføring” og ”taus kunnskap”. For å besvare problemstillingen: ”*Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringene fra Nesodden Bibliotek*” er det også viktig med gode metodiske grep.

Eksternalisering: fra taus til eksplisitt kunnskap

Eksternalisering er den prosessen hvor man artikulere taus kunnskap og dermed gjør den om til eksplisitt kunnskap. Når kunnskap er gjort eksplisitt er den ifølge artikkelforfatterne blitt krystallisert, eller sagt på en annen måte: kunnskapen er frosset og dermed også mer synlig og tydelig for andre. Når kunnskap som sådan kan deles, blir denne kunnskapen gjerne basis for ny kunnskap (Nonaka, Toyama et al. 2000).

Kombinering: fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap

Kombinering tar for seg den prosessen hvor eksplisitt kunnskap blir gjort enda mer eksplisitt. Denne kunnskapen blir da mer kompleks. Eksplisitt kunnskap er samlet inn i eller utenfor organisasjonen og så kombinert, redigert eller prosessert til å danne ny kunnskap. Denne kunnskapen blir da videre spredt blandt medlemmer av organisasjonen (Nonaka, Toyama et al. 2000). Kombineringsmoduset av kunnskapskonvertering kan også brukes til å bryte ned konsepter. Eksempelvis kan en organisatorisk visjon brytes ned til å bli noe operasjonaliserbart (Nonaka, Toyama et al. 2000).

Internalisering: Fra eksplisitt til taus kunnskap

Internalisering er den handlingen som tar for seg prosessen med å gjøre eksplisitt kunnskap om til taus kunnskap. Internalisering gjør eksplisitt kunnskap til noe som spres i organisasjonen, og denne eksplisitte kunnskapen blir igjen omgjort til taus kunnskap når individene tar den til seg. Internalisering beskrives videre som som det John Dewey definerte som ”learning by doing” (Nonaka, Toyama et al. 2000). F.eks kan et traineeprogram i styrken av å være nettopp et traineeprogram hjelpe traineen med å forstå gitt organisasjon. Ved å måtte lese dokumenter, manualer og sette seg inn i ulike arbeidsoppgaver og organisasjonen som helhet, blir den eksplisitte kunnskapen internalisert og man får også taus kunnskap. Med

andre ord, når man i organisasjoner og andre institusjoner sosialiseres inn og får ny kunnskap, er det eksplisitt kunnskap man får servert. Når man internaliserer denne kunnskapen blir den gjort personlig og deler av denne denne tause kunnskapen går gjennom spiralen og videreutvikles når man prøver å dele med andre (Nonaka, Toyama et al. 2000).

Kort oppsummert er det teoriene om ”kunnskapsoverføring” og ”taus kunnskap” som sammen med empiri skal forsøke å besvare problemstillingen: ”*Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek*”. For å svare på denne er man avhengig av å ha gode metodiske grep som man får lese mer om i neste kapittel.

4 - Metode

4.1 - Valg av forskningsstrategi og metode

For å besvare oppgavens forskningsspørsmål er det viktig å velge rett forskningsstrategi. Med forskningsstrategi menes en form for logikk eller et sett av prosedyrer for å kunne besvare forskningsspørsmålene (Blaikie, 2010). Valgt forskningsstrategi skal gi en bedre bevissthet om hva man faktisk driver på med. Blaikie presenterer fire ulike forskningsstrategier: Induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv.

Den induktive forskningsstrategien går fra data til teori, og har som mål å beskrive karakteristikk og vanligheter i det sosiale liv. Den deduktive forskningsstrategien går fra teori til empiri, og har som formål å finne forklaringer som gir sammenheng mellom to konsepter. Den retroduktive forskningsstrategien må forklares utenfra og søker å påvise underliggende strukturer og mekanismer som kan være skjult for direkte observasjoner. Den abduktive forskningsstrategien går ut på å avdekke lekmanbegreper, meninger og motiv (Blaikie, 2010). Abduksjon er altså slutninger fra et fenomen til dets årsak (Lederlisten 2014)

I mitt forskningsprosjekt om Fredrikstad Bibliotek og lederens eventuelle bruk av kunnskapsoverføring, velger jeg å bruke en abduktiv metode. Dette først og fremst fordi jeg ønsker å ta utgangspunkt i teorien om kunnskapsoverføring, for så ved videre innsyn lage slutninger om hvordan Fredrikstad Bibliotek kan ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek, eller hvorvidt man må hente ny og spesifikk kunnskap om Fredrikstad biblioteks historie og kontekst. Jeg velger å lene meg på Danemarks forståelse av abduksjon: *«Å tolke og rekontekstualisere enkelthendelser utifra en tenkt sammenheng eller mønster. Å kunne forstå noe på en ny måte gjennom å betrakte dette noe i en ny idesammenheng»* (Danemark 1997)

Abduksjon er hos Danmark særlig knyttet til tre elementer: Slutning, rekontekstualisering og persepsjon. Med slutning menes det en bestemt logikk. I motsetning til induksjon beskriver abduksjon noe som muligens kunne være. Rekontekstualisering gir en ny beskrivelse av et fenomen, gjerne med en teoretisk forankring. Persepsjon eller tolkning hos Danmark kan eksempelvis være den hermeneutiske sirkel hvor man tolker del og helhet opp mot hverandre (Danemark, 1997, s143-145).

Grunnen til at jeg har valgt Danmark sin forståelse av en abduktiv forskningsstrategi er fordi jeg mener at Danmark legger til rette for at jeg som forsker skal kunne lære noe nytt om prosessen, men gir også rom for å kunne lære noe nytt om selve teorien om kunnskapsoverføring (Danemark, 1997). Denne forståelsen av den abduktive forskningsstrategien tror jeg er svært god for utviklingen av min masteroppgave. Etterhvert som intervjudata blir analysert og jeg får mer kunnskap om selve tematikken gir denne forståelsen rom for forandring, forbedring og endring i takt med egen innsikt.

I denne masteroppgaven vil den empiriske hendelsen være den informasjonen som kommer frem i datainnsamlingen fra nøkkelinformantintervjuene. Informasjon og intervjumateriale vil så bli sett i lys av de teorier som blir presentert i teorikapittelet. Når teori og empiri er koblet sammen vil forsker komme med nye, bekreftende eller avkreftende antakelser sett i sammenheng med det man har avdekket i datainnsamlingen. Kanskje avdekker forsker at kunnskap ikke er noe som uten videre kan overføres fra en kontekst til en annen, uten justeringer og tilpasninger.

Utfordringen med å bruke abduktiv metode som forskningsstrategi er at man som forsker forsøker å forstå sosiale prosesser ut fra aktørenes motiver og forklaringer (Lian, 2013). Med andre ord, det man kommer frem til vil i stor grad være basert på forskers egne fortolkninger og valgt teoretisk utgangspunkt. Man kan sette spørsmålsteget ved oppgavens endelige troverdighet, da andre forskere med andre fortolkningsrammer og teorier muligens ville komme frem til helt andre svar (Lian, 2013). Samtidig er det ikke objektive, sanne svar man ønsker å komme frem til når man bruker abduktiv metode. Man forsøker å lene seg på de fortolkningene som virker mest rimelige. Man blir som forsker muligens påvirket av informantene og konteksten gjør at det blir lettere å ta informantenes side, men dette kan være positivt da man nettopp er ute etter informantenes perspektiv, meninger og fortolkninger

4.2 - Datainnsamling

Det er nødvendig å overveie kontekst og/eller setting for hva slags data som blir samlet inn: Hvordan blir denne dataen samlet inn? Hvordan blir denne dataen valgt ut og hvor kommer den fra er viktig å spørre seg om (Blaikie, 2010).

Data kan hovedsakelig komme fra fire ulike kilder (Blaikie, 2010). Den første kilden er å studere folk i den konteksten hvor aktiviteten deres foregår – dette refereres til som naturlige sosiale settinger. Den andre kilden, semi-naturlige settinger, er når studieobjektene ikke er engasjert i en aktivitet av interesse. Den tredje konteksten kalt “*den kunstige settingen*”, gjerne i form av et eksperiment. Den fjerde og siste refereres til som sosiale artefakter. Dette er spor eller produkter som individer setter igjen, direkte eller indirekte som et resultat av aktiviteter i deres naturlige setting (Blaikie, 2010). I min oppgave vil fokuset ligge på det som foregår i den naturlige sosiale settingen, ved intervjuing av nøkkelpersoner om deres rolle knyttet til enten prosessen i Nesodden eller Fredrikstad, samt deres mening om problemstilling og forskningsspørsmål. Selv om man som forsker prøver å holde seg til en av disse kildene sier Blaikie at man erfaringsmessig ofte ender opp med en kombinasjon av de fire ulike datakildene (Blaikie 2010)

Vi kan videre skille mellom tre hovedtyper data som blir brukt i samfunnsvitenskapelig forskning: primær, sekundær og tertiær. Primærdata er samlet av forskeren, sekundær har blitt samlet av noen andre og blir brukt i sin rå form, tertiær data er sekundær data som har blitt analysert av noen andreforskere, noen ganger er ikke selve råmaterialet tilgjengelig her, bare resultatet av analysen (Blaikie, 2010).

Ifølge Blaikie er det en kritisk faktor knyttet til avstanden mellom forsker og informasjonskilde (Blaikie, 2010). Jo større avstand forskeren har til innsamlingsprosessen av data, dess vanskeligere blir det for henne å bedømme kvaliteten på det som samles inn og fatte avgjørelser om hvorvidt det faktisk er relevant for forskningsprosjektet (Blaikie, 2010). Siden prosessen med å endre Fredrikstad Biblioteks formål er en nylig påbegynt prosess, vil store deler av min data være primærdata. Dette i form av dybdeintervjuer med biblioteksjef og andre sentrale aktører i prosessen, både på Nesodden og i Fredrikstad. Jeg har under hele skriveprosessen hatt tilgang til nøkkelaktører, foreliggende informasjon, ulik dokumentasjon fra begge bibliotek samt blitt invitert med på det jeg måtte ønske av arrangementer. Dette ser jeg som en stor fordel, særlig med hensyn til å komme tettere inn på prosessen med å samle inn data.

For valgt tema og forskningsspørsmål i denne oppgaven var det liten tvil om at den hadde en kvalitativ forankring. Grunnen til at jeg endte opp med et kvalitativt design er at jeg ønsker å gå i dybden på én prosess, kunnskapsoverføring fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek, altså et relativt smalt felt (Alver and Øyen 1997). Det krever at jeg som forsker

forsøker å identifisere hvordan ulike aktører gir mening til den verden de har rundt seg og hvorfor de velger å handle slik som de gjør (Alver and Øyen 1997). For å få til dette kommer jeg til å blant annet til å foreta intervjuer og studere dokumenter som foreligger om både Nesodden Bibliotek og Fredrikstad Bibliotek (Alver and Øyen 1997). Det finnes både styrker og svakheter som dukker opp i kjølvannet av å ha valgt et kvalitativt design. Styrkene er for eksempel at datamaterialet ofte blir innsamlet i naturlige settinger hvor informantene selv kommer med informasjon de føler er viktig (Burke Johnson and Onwuegbuzie 2004). For å få et godt innblikk i hvordan en eventuell kunnskapsoverføring følger biblioteksjefen fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek ser jeg på en slik informasjon fra nøkkelinformanter som svært viktig. I tillegg er kvalitativ forskning nokså mottakelig for endringer som forekommer underveis. I min oppgave er prosessen på Nesodden bibliotek allerede gjennomført, mens den i Fredrikstad kun er påbegynt, derfor ser jeg det som en positiv ting å skape rom for at sentrale poenger som dukker opp etter hvert også har mulighet til å farge oppgaven og forskningen (Burke Johnson and Onwuegbuzie 2004). Svakheter ved et kvalitativ forskning kan være at det er vanskelig å generalisere funnene til andre kontekster, ettersom det man forsker på kan være noe helt unikt, eller bare involvere få personer (Burke Johnson and Onwuegbuzie 2004). Både Nesodden Bibliotek og Fredrikstad Bibliotek er relativt små steder, og ettersom jeg har valgt å bruke nøkkelinformanter vil jeg få mye informasjon av få aktører. Dermed kan denne oppgaven lett falle inn under den kategorien hvor det er vanskelig å generalisere. Et annen utfordring ved kvalitativ forskning er at forskers personlige bakenforliggende holdninger og verdier kan ta stor plass og til en større eller mindre grad farge oppgaven (Burke Johnson and Onwuegbuzie 2004). Mer om dette kommer i underkapittelet om troverdighet og overførbarhet.

Jeg har i prosessen med å innhente data hatt dybdeintervju både på Nesodden og i Fredrikstad. Jeg har tatt utgangspunkt i de aktørene biblioteksjefen ser på som “nøkkelagenter”, samt tatt imot tips fra de jeg har intervjuet om mulige andre informasjonsobjekter. Dette kaller Blaikie “snøballmetoden”. Man kan se for seg at man ruller en snøball nedover en bakke og at den gradvis blir større og større etterhvert som den ruller videre (Blaikie, 2010). Dette førte til at jeg fikk to nye informanter jeg på forhånd ikke hadde tenkt på.

4.3 - Utvalg av datakilder

Ifølge Jacobsen er et grunnleggende problem i de fleste undersøkelser at man sjelden kan undersøke alle de informanter man ønsker – det er både kostnads- og tidskrevende, og går langt utover rammene man har for en ordinær masteroppgave (Jacobsen 2003). Jacobsen legger vekt på tre utsnitt man må ta til etterretning når man foretar seg utvalg: 1) Tema og variabler 2) tid 3) personer og hendelser. Disse utsnittene påtas i sammenheng med forskers valgte problemstilling (Jacobsen 2003).

Det er viktig å tenke over hvilke informanter man ønsker skal være med på å belyse valgt problemstilling og forskningsspørsmål. Det er også lurt å tenke på omfang, antall og lignende. I denne oppgaven er det som tidligere nevnt blitt brukt snøballmetoden for å finne sentrale nøkkelinformanter. En nøkkelinformant blir gjerne beskrevet som en ressurssterk person som spesielt godt kan belyse en sak eller et fenomen og som er bærer av kunnskap og informasjon som forsker kan nyttiggjøre seg av (Andersen 2006). Dette har gjort at det på forhånd var litt vanskelig å sette et tak på hvor mange informanter som skulle med i oppgaven.

4.4 - Informanter og utvelgelse

Som informanter i denne oppgaven er det en blanding av ulike aktører. Den første som ville være med på oppgaven var Leder. Han har vært et sentralt ledd for å komme i kontakt med de andre sentrale nøkkelinformantene som har takket ja til å være med videre i oppgaven. Informantene som ble forspurt om å være med ble sett på som sentrale aktører i prosessene. Informantene som tilslutt ble valgt med i oppgaven representerer både Fredrikstad Bibliotek, Nesodden Bibliotek og det politiske miljøet i begge respektive byer. Det var viktig for oppgavens troverdighet å kartlegge prosesser og forhold både på Nesodden og i Fredrikstad. Ved å ha informanter som både representerer de ansatte, ledere og politiske aktører, mener jeg datamaterialet som foreligger gir god og reell innsikt i ulike hendelsesforløp og situasjonsbeskrivelser.

Nøkkelinformantene som ble valgt ut ble forespurt fordi de alle hadde en påvirkning og innflytelse på den prosessen som foregikk på Nesodden Bibliotek og den som foregår i Fredrikstad. Noen av intervjuene ble brukt mest for å innhente informasjon om selve prosessen, altså bakgrunnsstoff, mens spesielt to av intervjuene, blant annet Leder, ble knyttet direkte opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.

Det er til sammen åtte informanter. Informantene er blitt navngitt inn fra nummer en til syv, samt Leder.

- Leder: Biblioteksjef. Var biblioteksjef både på prosessen i Nesodden, og den oppstartede prosessen i Fredrikstad.

- Informant 1: en fra ledergruppen i Nesodden Kommune

- Informant 2: en sentral aktør i det politiske miljøet i Nesodden

- Informant 3: En sentral aktør på Nesodden Bibliotek

- Informant 4: en fra ledergruppen i Nesodden kommune

- Informant 5: ansatt på Fredrikstad Bibliotek. Jobbet tidligere på Nesodden bibliotek(før flytting til nye lokaler)

- Informant 6: En fra ledergruppen i Fredrikstad Bibliotek

- Informant 7: Sentral aktør i det politiske miljøet i Fredrikstad

Gjennom de valgene som er tatt i forhold til utvelgelse av informanter har målet vært å se prosessen fra ulike hold og få tak i informasjon og data som gjør det mulig å besvare forskningsspørsmålene i oppgaven. Informantene er sammensatt og representerer ulike deler av prosessen – interne så vel som eksterne. En fordel ved å velge informanter fra ulike hold, er at man kan belyse situasjonen både innenfra og utenfra – man blir kjent med konteksten rundt organisasjonen og får da sett det hele fra ulike vinkler. En utfordring ved å benytte seg av nøkkelinformanter på denne måten er at forsker kanskje tror informantene besitter mer kunnskap/annen type kunnskap enn det de i virkeligheten har (Andersen 2006).

4.5 - Informasjon og samtykke

Et forskningsprosjekt eller undersøkelse gjør at man på et tidspunkt som regel vil bryte inn i privatsfæren til enkeltindivider. Det kan da oppstå etiske dilemmaer i tråd med dette, og Jacobsen har i sin bok "Hvordan gjennomføre undersøkelser" formulert tre grunnleggende krav som en undersøkelse bør prøve å tilfredsstille: "informert samtykke", "krav på privatliv" og krav på å bli "korrekt gjengitt" (Jacobsen 2003).

I min oppgave har jeg spesielt lagt vekt på informert samtykke. Informert samtykke vil si at den som undersøkes, skal delta frivillig i undersøkelsen og at den frivillige undersøkelsen skal være basert på den som undersøkes, vet alt om hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen 2003). Jacobsen beskriver kravet om informert samtykke i fire komponenter:

1) kompetanse: den som skal undersøkes må være i stand til å selv bestemme, frivillig, om han eller hun vil delta i undersøkelsen.

2) Frivillighet: den som skal undersøkes må få velge fritt hvorvidt han eller hun vil delta uten å føle seg presset til å gjøre det.

3) Full informasjon: Man må få full informasjon om undersøkelsens hensikt, for eksempel hvilke fordeler og ulemper det kan medføre for dem, hvordan data skal benyttes, og lignende.

4) Forståelse: Som informant skal man ikke bare ha fått informasjon, man skal ha forstått informasjonen.

I forkant av mine intervjuer ble det sendt ut formell forespørsel med et tema og samtykkebrev for at informantene skulle kunne danne seg et bilde av hva de sa ja til å være med på. I dette brevet stod det først helt kort hva oppgaven skulle handle om. Videre fikk informantene informasjon om at de til enhver tid kunne trekke seg fra prosjektet og at forsker så langt det lot seg gjøre skulle prøve å sikre anonymitet. Det ble samtidig her opplyst at full anonymitet kunne være vanskelig, da forholdene på Nesodden og Fredrikstad Bibliotek ikke er særlig store.

4.6 - Innsamling av data

Tidspunktet data er samlet inn kan være avgjørende for resultatet man finner, dette er det viktig å være seg bevisst på som forsker (Blaikie, 2010). Blaikie skiller mellom tre basiske valg for forskeren når det kommer til tid. En studie kan:

- 1) Være begrenset til nåtid – tverrsnittstudie
- 2) Vare over en lengre periode – longitudinell studie
- 3) være begrenset til fortiden – historiske studier

(Blaikie, 2010)

I min oppgave vil jeg hente inn data fra nøkkelaktører som har vært involvert på Nesodden, men også sentrale aktører som kommer til å være involvert i Fredrikstad. Det vil si at denne oppgaven bærer preg av en kombinasjon av både tverrsnitt- og historiske studier.

Jeg begynte å knytte kontakt med Fredrikstad Bibliotek allerede i september 2013. Ettersom jeg kommer fra Fredrikstad og har tilgang på lokalaviser, så jeg at Fredrikstad Bibliotek hadde fått ny biblioteksjef som tidligere hadde vært biblioteksjef og sentral endringsagent på Nesodden Bibliotek. Selv om jeg ikke var klar over helt hva jeg kunne bruke samarbeidet til tok jeg kontakt å forhørte meg om Fredrikstad Bibliotek kunne tenke seg å være med som bidragsyter til min masteroppgave. Jeg ble møtt med en svært positiv respons, og i oktober 2013 hadde Leder og jeg et møte hvor vi diskuterte mulige temaer, problemstillinger og interessante hendelsesforløp som kunne gjøre seg på papir.

På grunnlag av dette møtet bestemte jeg meg for temaet kunnskapsoverføring. I desember, i forbindelse med eksamensoppgaven i kvalitativ metode, fikk jeg muligheten til å dykke litt inn i historikken til de to ulike bibliotekene, og slik falt litt mer av forskningsspørsmål og problemstilling på plass.

I mars deltok jeg på en befaringspolitikerne i Fredrikstad gjorde til Nesodden Bibliotek. Her deltok jeg som flue på veggen i det som var en «fieldtrip» hvor politikerne fikk sjekket ut hvordan ting ble gjort på Nesodden. Dagen var fylt med informasjonsmøte om selve prosessen (teknisk, politisk), nettverksknytting og guiding.

I perioden 27.01.2014-03.03.2014 hadde jeg alle mine intervjuer. Dette var en noe stressende prosess, med mye reising frem og tilbake. Jeg kunne muligens ha hatt noen av intervjuene over telefon eller via nett, for å spare tid og penger, men endte opp med å ha samtlige intervjuer hvor både informant og intervjuer var fysisk tilstede.

Denne oppgaven baserer seg på et fåtall med nøkkelinformanter, totalt åtte, derfor ble det konkludert med at det mest hensiktsmessige var å basere seg på individuelle intervjuer. Intervjuene vil bli gjort mer som en dialog og samtale mellom informant og intervjuer heller enn et standard intervju hvor intervjuer tar på seg en passiv og lyttende rolle (Andersen 2006). Det er dette Andersen kaller ”aktiv informantforskning”. Samtalebaserte intervjuer styres ikke av en streng plan for selve gjennomføringen av intervjuet. Dette ser jeg som hensiktsmessig ettersom jeg nettopp er på utkikk etter å avdekke endringsprosesser og handlingsgrep, og da er det greit å ikke ha et styrende dokument som allerede på forhånd har lagt rammer for hvilke spørsmål man ønsker å stille. For å få svar på ønsket spørsmål hadde jeg noen spørsmål i bakhånd, tilpasset til hvert enkelt intervju. Disse spørsmålene ble imidlertid uten unntak besvart av intervjuobjektene iløpet av samtalen/intervjuene. For å få svar på spørsmålene og peile informantene inn på ønsket tema og problemstilling, var det svært viktig å skape en felles plattform mellom intervjuer og informant. Dette var spesielt vesentlig i denne oppgavens intervjusetting hvor det ikke forelå en intervjuguide. Ved å skape en slik plattform blir man sikker på at informant og intervjuer har en visshet om at de snakker om de samme tingene (Andersen 2006). På intervjuene ble det blant annet brukt litt tid før båndopptaket ble satt på til å gå gjennom det formelle med samtykket og temaet engang til, slik at både informanter og intervjuer kunne føle seg trygge på situasjonen.

4.7 - Dataanalyse

Det siste kjerneelementet i et forskningsdesign er ifølge Blaikie spesifikasjonen og begrunnelse av de metodene som blir brukt til å redusere og analysere dataen (Blaikie, 2010).

Data produsert av de aller fleste metoder trenger gjerne en manipulasjon for å få en passende form til analysen. Det er dette man kan bruke datareduksjon til (Blaikie, 2010). Blaikie mener det er mulig å spare endel tid dersom man koder underveis i forskningsprosessen. Dette tipset har jeg videreført til min prosess med masteroppgaven. I etterkant av ethvert intervju, eller møte hvor jeg har fått noe som ser ut som viktig og relevant informasjon, startet jeg å kode, ved å skrive ned tanker om intervjuet/møtet umiddelbart etter. Til min valgte

forskningsstrategi, den abduktive forskningsstrategien, anbefaler Blaikie å bruke typologi som reduksjonsteknikk. Videre hevder Blaikie at det er umulig å separere datareduksjon og analyse og at de står i et sirkulært forhold til hverandre (Blaikie, 2010).

Min masteroppgave har som tidligere nevnt en kvalitativ forankring. Det har lenge vært tilgjengelig teknikker for kvantitative analyser, det har i midlertidig ikke vært tilgjengelig så mange kvalitative. De kvalitative analyseteknikkene er derimot under stadig utvikling, og Blaikie nevner følgende to hovedgrupper: “descriptive” og “theory generation” (Blaikie,2010). I min oppgave kommer jeg til å bruke sistnevnte. Her nevner Blaikie at det kan skje gjennom analytisk induksjon, «grounded theory», kategorisering eller å gå fra hverdagslige beskrivelser til typologier (Blaikie,2010: s.209). I min oppgave og med den valgte abduktive forskningsstrategien har jeg brukt kategorisering som analysemetode. Ved å bruke kategorisering som analysemetode kan det hjelpe meg til å gjøre noen abstrakte funn om til mer generelle formuleringer og bilder. Ved å gjøre dette rydder man på en måte veien mens man går, og man kan bruke disse mer generelle definisjonene som ”lys langs veien” (Danemark 1997). Dersom jeg i tillegg klarer å se etter nye innfallsvinkler på innsamlet data kan dette også føre til at min masteroppgave kan vinkle kunnskapsoverføring på en annerledes måte slik at lesere, Leder og ansatte på Fredrikstad Bibliotek kan lære noe om endringsprosessen de er inne i.

4.8 - Vurdering av oppgavens troverdighet og overførbarhet

Man kan alltid stille spørsmål ved valg av problemstilling og forskningsspørsmål. Er det en reell sammenheng? Er mine forskningsspørsmål gode nok til å forskes på, og vil de løse problemstillingen? Kommer jeg til å få svar på det jeg lurer på ved valget av metode? Er jeg som forsker kapabel til å gjennomføre dybdeintervju? Alle disse spørsmålene kan besvares negativt, men med god veiledning og en kontinuerlig fordypning i valgt tema har jeg som mastergradsstudent så godt det har latt seg gjøre operert innenfor de rammene jeg har fått.

Troverdighet går på hvordan forskningen er gjennomført, og ifølge Thagaard er det viktig å huske på at i kvalitative studier blir forsker en del av materialet. Som forsker er man deltaker i et subjekt-subjekt forhold, og kan være med på å påvirke resultatene som fremkommer i studien (Thagaard 2009). Etersom jeg har intervjuet viktige aktører i prosessene på biblioteket, må jeg være forsiktig med å trekke egne konklusjoner og la den informasjonen informantene kom med bli brukt i rett setting. Jeg må også være obs på at den jeg er som person kan være med å farge intervjusetting, hvilken informasjon som blir gitt og lignende.

Derfor passet jeg på å konfrontere informantene under, og i etterkant av intervjuene, med alternative beskrivelser av faktiske forhold og forklaringer for å verifisere eller validere en mulig fremstilling eller analyse (Andersen, 2006). Denne oppgaven er også troverdig fordi jeg har oppgitt hvor prosessene utspiller seg. Det gjør det mulig å etterprøve.

En utfordring jeg kunne ha møtt på var knyttet til selve informasjonsuthenting. Selv om Leder i forkant av forskningen og i startfasen hadde sagt at all informasjon ville være tilgjengelig, og at han selv ville stille til intervju så ofte det trengs og hjelpe meg med å finne frem til gode nøkkelpersoner, er det ikke sikkert at positiviteten rundt dette ville vedvare. Dette har ikke vist seg å være et problem. Både Leder og samtlige informanter har stilt opp til alle intervjuer, svart på spørsmål i etterkant og bidratt så godt det har latt seg gjøre med å gi meg det jeg har måtte trenge av informasjon og opplysninger.

Et annet problem ved å bruke intervju er at man ikke nødvendigvis kan vite sikkert om hvorvidt det informantene forteller om prosessen er troverdig. Da må man stille seg spørsmålet om det er relevant å søke etter ”sannheter” når man forsker kvalitativt, og blant annet ønsker å vite noe om meninger og personlige forståelser av hendelsesforløp? Sannhet vil i denne settingen isåfall måtte defineres som ”det som er sant for informantene”. Man kan spørre seg om informasjonen og dataene som foreligger i denne oppgaven er troverdig. Ut fra et kvalitativt ståsted vil man konkludere med et ”ja”. Dataen er troverdig nettopp fordi det er blitt intervjuet flere informanter som representerer ulike sider (biblioteksansatte og politikere), forsker har satt seg dypt inn i kontekstene og det hele er basert på uttalelser.

En annen utfordring jeg kan se er det metodiske rundt det som fort kan bli et komparativt studie av en kontekst hvor prosessen er ferdig versus en annen kontekst hvor prosessen så vidt er startet. Husker mine informanter fra Nesodden det rette forløpet, eller er mye som vil forsvinne i tidsgapet? Farges Leder på Fredrikstad Bibliotek av Nesoddens suksess i sine forventninger til prosessen, og/eller er det andre motiv som kan gjøre at jeg blir feilaktig informert? For å unngå slike fallgruver forberedte jeg meg godt, både med hensyn til å sette meg grundig inn i det som har skjedd på Nesodden og omgivelsene der, hva som er ulikt med Biblioteket i Fredrikstad og lignende.

Det er viktig å stille seg kritisk til egne vurderinger av datamaterialet og se hvorvidt resultatene i analysedelen kan bekreftes av annen forskning. Dette bidrar til å styrke

oppgavens bekreftbarhet (Thagaard 2009). I min oppgave forsøker jeg å se fra to ulike teoretiske rammeverk, og mener dette er med på å styrke oppgavens bekreftbarhet, Jeg har også i ettertid sjekket opp med min forståelse av mye av dataen med informantene, slik at jeg har fått mine oppfattelser bekreftet.

Overførbarhet sier noe om gjenkjennelse. Det dreier seg om fortolkning, og ikke mønstrene i dataen(Thagaard 2009). Overførbarhet sier rett og slett noe om det som blir fortolket i min oppgave, kan ha gyldighet i andre kontekster. Dette er en oppgave om bibliotek, men funnene kan absolutt ha relevans for andre kontekster, spesielt organisasjoner og institusjoner i offentlig sektor.

5 - Empiri

5.1 - Presentasjon av data

Presentasjonen av det innsamlede datamaterialet vil bli gjort med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Dette for å strukturere funnkapittelet på en god måte og fordi det er gjennom forskningsspørsmålene problemstillingen vil kunne bli besvart.

Dataene vil bli delt inn i tre hoveddeler:

- *Tilgjengelig kunnskap i Nesodden Bibliotek*
- *Mulige hinder for overføring av kunnskap*
- *Muligheter for implementering av kunnskap i endringsprosessen*

5.2 - Tilgjengelig kunnskap i Nesodden bibliotek

For å kunne besvare problemstillingen om hvordan Fredrikstad Bibliotek kan ta lærdom av erfaringer fra Nesodden bibliotek, er det viktig å kartlegge hva slags kunnskap, kompetanse og mulige grep som har blitt gjort på Nesodden. Hva er det som ligger til grunn for suksesshistorien om Nesodden Bibliotek?

5.2.1 - "La fortid være fortid"

"Da jeg startet på Nesodden hadde jeg vel egentlig så dårlig utgangspunkt som overhode lar seg gjøre. Jeg tror ikke jeg trækker noen på tærne ved å si at det var det verste folkebiblioteket i hele Akershus" forteller Leder om gamle Nesodden bibliotek. Biblioteket lå i et kjøpesenter over en matbutikk og et vinmonopol, et stykke utenfor der folk bodde. Arbeidsmiljøet var preget av en personalsak mellom daværende ledere og en ansatt. Leder forteller videre om at møte med gamle Nesodden bibliotek også var møte med en svært endringsmotivert arbeidsstab, men med mange historier å fortelle. Leder besluttet å la fortid være fortid, og vende blikket fremover. Dette dras frem som noe som Fredrikstad Bibliotek også burde gjøre. Dette er noe både Leder, Informant 3 og Informant 5 legger vekt på som essensielt for at endringsprosessen ble sparket i gang på Nesodden. Det å vende blikket fremover, fremfor å hele tiden begrunne valg i fortiden er noe som kan være avgjørende i hvordan prosessen i å bli et "fremtidens bibliotek" får fotfeste i de ansatte.

5.2.2 - "Før var biblioteket en oppbevaringsanstalt for bøker, nå er det ikke slik lenger"

"Hvis man vil ha en endring, så må noe endres" sier Informant 3 fra Nesodden Bibliotek. Konkret tilrettelegging for å bli mer av et "fremtidens bibliotek" er noe Nesodden Bibliotek gjorde på det gamle biblioteket og videreførte til det nye, og som Fredrikstad Bibliotek kan dra lærdom av.

"Før var biblioteket en oppbevaringsanstalt for bøker, nå er det ikke slik lenger. Jeg tror ryddeprosessen var en modningsprosess for selve endringsprosessen. Det har bidratt til at folk har rukket å bli klare til de store endringene" sier Informant 3. Dette får Informanten medhold av Informant 1 av som sier at å kassere bøker (kaste bøker som ikke har blitt utlånt på en stund) er et viktig ledd i veien mot et mer moderne bibliotek. *"Det å gi bøkene mer rom og heller rydde plass til flere sittegrupper hvor folk kan være"* sier Leder. I prosessen på Nesodden Bibliotek var det også viktig med det estetiske. Bøkene skal ikke bare ha god plass i hyllene, men det var også viktig at selve hyllene ikke var helt rette slik at man fikk en bedre og mer spennende romfølelse, ifølge Leder og Informant 3.

"På det gamle biblioteket begynte vi med selvbetjening. Det fungerte som en stor avlastning selv om vi bare hadde en utlånsmaskin" forteller Informant 3. På nye Nesodden bibliotek ble RFID satt i gang for fullt, og i dag er Nesodden bibliotek et fullstendig selvbetjent bibliotek. RFID er en metode for å lagre og hente data. I bibliotek er RFID et enklere system enn strekkoder og eventuelle alarmer. En RFID brikke brukes istedenfor strekkode, som identifikasjon av materialet (Bibliofil 2006). Ved å gå over til selvbetjening basert på RFID-teknologi slik som det ble gjort på Nesodden bibliotek, mener Informant 1 at personalet ble frigjort for rutinepregete oppgaver som å ta imot innleveringer, fornye lån og låne ut. Personalet kunne dermed bruke mer av tiden sin til formidling og anbefalinger

Innføring av RFID og selvbetjening gjorde også at hovedskranken på Nesodden ble fjernet, og byttet ut med flere små informasjonspunkter. Ifølge både Informant 3 og Informant 5 forandrer det både den tradisjonelle arbeidsmåten, men også det estetiske inntrykket lånerne får. Det gjør at lånerne må oppdage litt av biblioteket, ikke bare få det de trenger i inngangshallen. Det er en del av det å modernisere seg, og slik som Leder sa det: *"gjøre biblioteket om til en forlengelse av låners egen stue"*

Et annet punkt som blir dratt frem av samtlige informanter som et eget kapittel i suksesshistorien om nesodden Bibliotek er kafédriften.

”Kafédriften har gjort at biblioteket har blitt et mekka for barnefamilier. På lørdager er det smekkfullt her, og familier bruker biblioteket som et møtested og blir gjerne i mange timer” sier Informant 3. Informant 5 drar også frem kafédriften som et av de punktene som gjorde at nye Nesodden bibliotek kunne gå under kategorien ”Fremtidens bibliotek”.

5.2.3 - Involvering for å trygge de ansatte

”Takhøyden har vært stor for å komme med egne meninger. Man har fått lov til å se, si og mene. Vi har vært veldig involvert i prosessen. Biblioteksjefen brukte mye tid med ansattgruppa for at vi skulle eie prosjektet” – Informant 3

Både Leder, men også flere av informantene representert ved begge bibliotek, legger vekt på at involvering av medarbeidere er noe Fredrikstad Bibliotek bør satse på og jobbe med. Leder forteller at å organisere grupper blant de ansatte som får sine områder å jobbe med var en stor suksess på Nesodden, og gjorde at de ansatte ble involvert i prosessen, og selv fikk være med å utarbeide forslag, strategier, visjoner og logoer. Informanten som tidligere jobbet på Nesodden, men som nå i dag jobber på Fredrikstad, legger spesielt vekt på at det å ha en visjon var en god rettesnor å ha.

Det å ”trygge” på forhånd blir av Informant 3 vektlagt. Med endring av måter å jobbe på, er det viktig at man blir trygg på den prosessen som skal skje:

”Jeg har fått meg ny jobb, uten å skifte jobb. Fra å sitte i skranken med flere, til å sitte alene i et informasjonspunkt... I denne prosessen har det vært en del bekymringer for å skifte ut skrankeløsningen. Når arbeidsmåtene våre har endret seg så drastisk har det vært veldig viktig å trygge folk. Vaktlistene må bli satt opp slik at folk ser at man ikke er alene osv”

5.2.4 - Motivasjon som middel

”Man må føle seg trygg, da tør man kanskje gjøre noe man aldri har gjort før. Man bygger trygghet i en slags pyramideform, det tror jeg veldig på. Det ligger i synet jeg har som leder: det viktigste jeg gjør er å få mine medarbeidere til å bli trygge i jobb hverdagen sin og trives. Jeg tror at virkeligheten er ganske enkel: hvis de ansatte trives er det nesten ingen grenser på hva du kan hente ut av dem. Man kan måle det på utlån – ingen banka Nesodden. Hver gang jeg fant sånne tall tok jeg det med til de ansatte. Det gjør noe med dem. De føler seg som en del av en suksesshistorie” (Leder)

I intervjuet kommer det frem at mye av hans strategier på motivasjon blir hentet fra kjente teoretikere som Maslow og Herzberg.

Å bruke motivasjon som faktor er også noe Informant 5 drar frem som et viktig ledd i endringsprosessen på Nesodden. Informant 5 legger vekt på det at en tydelig visjon kan fremme motivasjon: *”Det å ha en leder som skaper visjoner er viktig. Det ble fortalt oss hvor vi var, og hvor vi skulle. Det var aldri tydelig på Nesodden før, og ikke så tydelig på Fredrikstad før Leder kom inn”*

Informanten forteller videre om hvordan det ble holdt motivasjonsforedrag og at det var et viktig ledd.

De ansatte ved biblioteket samt politikere og administrasjon dro på såkalte ”fieldtrips” for å hente motivasjon og inspirasjon. Dette var ifølge Leder viktig for å utfordre politikere og befolkning på måten man ser bibliotek på. Turene gikk både til bibliotek i Norge, men også utenlands til eksempelvis England og Danmark

5.3 - To veldig forskjellige bibliotek

Når man ønsker å overføre kunnskap og erfaringer fra en kontekst til en annen, kan det by på en rekke hindringer og utfordringer det på forhånd ikke er så lett å avdekke. Gjennom datamateriellet fra intervjuene har jeg samlet hovedfunnene på ulikhetene mellom de to bibliotekene. Disse ulikhetene representerer også det informantene tok opp som det som kunne være de største hindrene for overføring mellom de to bibliotekene.

5.3.1 - Forskjell i både den fysiske og den geografiske størrelsen

En stor forskjell, men også en stor utfordring når det kommer til det å skulle overføre kunnskap fra Nesodden til Fredrikstad bibliotek, er størrelsen. Både på selve bibliotekene, men også på byene som sådan.

Nesodden er en relativt liten by (men med stor tilvekst). Fredrikstad på sin side er Norges sjette største by og har en helt annen infrastruktur og tilnærming til sine borgere enn Nesodden. Det kan derfor være enklere å få til endringer på et mindre sted, hvor informasjon og mennesker møter hverandre på en daglig basis. Samtlige informanter påpeker at størrelse kan ha noe å si for hvordan endring blir tatt imot. Det går ikke bare på at mindre byer som Nesodden muligens har et større behov for et møtested som rammene til et bibliotek kan dekke (den nye biblioteksloven legger jo opp til nettopp dette), men også at avstanden mellom de ulike samfunnsinstansene i Fredrikstad by er større enn de i Nesodden. Leder hevder at grunnen til at de endringene som ble gjort på Nesodden ble gjort såpass smertefritt var nettopp det at tilgangen til sentrale aktører på utsiden av biblioteket var stor. Skulle noe skje kunne man eksempelvis bruke lokalavisa som talerør utad. ”*Jeg bruker å si at i biblioteksverden er en uke uten mediadekning en bortkastet uke*”. Dette er vanskeligere å få til i Fredrikstad hvor det er mange flere som kjemper om medias oppmerksomhet. Dette gjør også at synligheten til Fredrikstad Bibliotek ovenfor kommunestyret og formannskap blir mindre, noe som på sikt kan føre til at både avstand mellom bibliotek og folkevalgte blir større (mer om dette senere) men også at bibliotekets funksjoner blir ”gjemt og glemt” og derav ikke et fokusområdet.

Nesodden og Fredrikstad bibliotek er også av to helt ulike størrelser, både med antall arbeidere og i fysisk rom. Mens Nesodden er et toetasjes bibliotek som en del av et kommunehus med 7 ansatte, er Fredrikstad Bibliotek et gedigent bygg med tre etasjer samt en filial på den andre siden av byen. Totalt er 27 ansatte ved Fredrikstad Bibliotek. Den fysiske størrelsen kan gjøre at overføring av erfaringer og kunnskap fra Nesodden kan bli problematisk fordi det kreves andre type tilpasninger som ikke Nesodden nødvendigvis har løsninger på. Det at Fredrikstad Bibliotek er spredt på to ulike enheter på to ulike geografiske beliggenheter gjør også at det kreves mer samkjøring for å sørge for at endringer og ønskede utfall skal forekomme.

Størrelsen på bygg og antall ansatte leder oss inn på et annet punkt i tabellen, nemlig organisasjonsstruktur.

5.3.2 - "Nå må man på en måte inn til sjefen..."

"I Fredrikstad er det behov for en mer spisset organisasjonsstruktur pga. størrelsen. Jeg sitter øverst, så er det tre avdelingsledere som har ansvar for sine ansatte. Fredrikstad Bibliotek er på mange måter en mer hierarkisk organisasjon enn Nesodden, nettopp fordi vi er mange flere. De ansatte i Fredrikstad er mye mer spesialiserte"
(Leder)

Han får spesielt støtte av informanten som nå jobber på Fredrikstad, men som tidligere arbeidet på Nesodden.

"På Nesodden måtte man kunne alt. Man måtte kunne være behjelpelig og ha kunnskap om både barn og voksen litteratur. Her i Fredrikstad er det veldig mye større. Det er delt opp i ulike avdelinger som ikke har så mye med hverandre å gjøre. Vi er mer spesialiserte, og ser ikke hverandre med unntak av i lunsjen»

Dette kan bevitne om at det foreligger to ulike organisasjonsstrukturer. Mens Nesodden har en mer flat organisasjonsstruktur hvor alle gjør alt, og man arbeider tett sammen, har Fredrikstad mer av en hierarkisk struktur hvor det er klare ansvarsfordelinger og tydeligere skiller mellom bibliotekarer og merkantile. Informant 5 nevner at ulikheten i organisasjonsstrukturen også kan påvirke leders oppfattelse av "lederjobben", men også ansattes syn på "lederen".

"På Nesodden var Leder mer tilgjengelig. Han satt med oss, jobbet med oss osv. Her i Fredrikstad sitter han på et eget avlukket kontor, og har få arbeidstimer på gulvet, det gjør han mindre tilgjengelig. Nå må man på en måte inn til sjefen"

På den måten kan organisasjonsstruktur både sette begrensninger i overføring av erfaringer, kunnskap og konkrete grep i selve den fysiske utformingen av organisasjonsstrukturen, som igjen legger føringer på hvordan ansvarsfordelingen og ledelse-ansatt forhold fungerer. Leder

hevder også at det ligger store utfordringer i å kunne bruke seg selv på samme måte i Fredrikstad. Det å være et tydelig eksempel for hvordan man ville ting skulle gjøre var enklere på Nesodden Bibliotek hvor alle tok del i de dagligdagse gjøremålene.

”Det er vanskeligere her i Fredrikstad, for på Nesodden var jeg en del av teamet som jobbet hele tiden. Når jeg satt i skranken så folk hvordan jeg gjorde det. Kunne gå frem å vise hva slags type service jeg ville ha. Det er mye vanskeligere her.”

Grunnet organisasjonsstruktur blir det også vanskeligere for leder å være et tydelig eksempel for hvordan ting skal konkret skal gjøres blant de ansatte, men også være tilgjengelig for biblioteksgjestene. For å implementere ny kunnskap samt skape trygghet i det nye som skal skje kan man se for seg at det er enklere med en ”sjef på gulvet” som tar del i og ser det som skjer i organisasjonen. Da blir det muligens enklere å få legitimitet og tillit i at det man gjør ikke bare gjøres for å oppfylle krav, men at det faktisk er for organisasjonens og de ansattes beste.

5.3.3 - Biblioteks beliggenhet og lokaler:

”Bibliotekets samfunnsansvar anno 2014 lar seg vanskelig gjøre innenfor disse veggene” – Leder. Bibliotekenes beliggenhet og lokaler er noe som blir tatt opp av samtlige informanter. Mens Nesodden Bibliotek befinner seg i et nybygget kommunehus midt i Nesodden sentrum, ligger Fredrikstad Bibliotek i et gammelt fredet bygg skjermet fra sentrums operative kjerne.

”For å ha et moderne bibliotek må man ha forskjellige typer rom(grupperom, lesesaler osv)” sier Informant 5. Informant 5 får støtte av Informant 6 som samtidig påpeker at

”Vi som jobber her i Fredrikstad ser jo at bygget har noen utfordringer. Det er tungdrevet og gammelt. Ganske store utfordringer ved å tilrettelegge for de litt mer moderne tingene; vanskelig å lage nye datapunkt, vanskelig å gjøre noe med rommene siden de er fredet. Det er ikke bare å slå ned en vegg for å tilpasse nye rom etc”

Informant 7 hevder at:

”En drøm hos noen av kulturutvalgets ledelse er å bygge et bytt bibliotek. Jeg tror nok på sikt selv bygningen fra 1927 er dømt til å tape som bibliotek. Det kan brukes til mye annet. Man skal ikke lukke alle dører å få en forherlighet til bygningen og nekte biblioteket å utvikle seg andre steder. Men det er en fantastisk bygning, så får vi inntil videre tåle litt spøkelseser og ymse”

5.3.4 - Organisasjonskultur og ansatte

”Arbeidsgruppen på Nesodden bestod av relativt unge ansatte. Man har et helt annet syn enn de eldre bibliotekarene på hva biblioteksverden er og bør være. Vi vet jo at vi er tilbud ved siden av alt av lyd, bilde og fult og fart. Da nytter det ikke bare å sette seg ned å tenke at ”det er nå sånn verden har blitt”. Det handler om å ta verdensbildet for seg å spørre seg hva man vil fremover. I Fredrikstad er det mange som kanskje har vært der i 20-30 år, og ser på biblioteket som noe helt annet enn vi nyutdannede gjør. Kanskje ser de på biblioteket som nettopp et sted hvor folk kan trekke seg litt tilbake. Vi på Nesodden tenker at det må være litt fart for at folk skal bruke det. Selvfølgelig med muligheter for å trekke seg tilbake, men det handler om å ta verden litt videre. Ikke tilby noe du ikke tror på. Det er møteplasser vi ønsker å skape å gi. Det er ikke sikkert det er boka som kommer til å stå i fokus i fremtiden” (Informant 3)

Flere av informantene legger i sine intervjuer vekt på at alder på de ansatte kan ha noe å si for hvordan nye ideer blir tatt imot, i bruk og hvordan eventuell motstand mot gjennomføring av nye ideer og prosesser oppstår. Fredrikstad Bibliotek har en mye høyere gjennomsnittsalder på sine ansatte enn Nesodden Bibliotek. Informantene legger vekt på at dette kan være et hinder for å benytte seg av den kunnskapen som ligger tilgjengelig i Nesodden, nettopp fordi det kolliderer med de ansattes oppfattelse av hva et bibliotek skal være.

Det at det er mange flere ansatte på Fredrikstad Bibliotek kan også være en utfordring. Små ting som var lett å endre på Nesodden (f.eks RFID system) kan oppfattes vanskelig fordi det tar lenger tid å lære opp alle ansatte. *”Med fire ganger så mange ansatte, tar det fire ganger så lang tid”* hevder Leder. Når ting tar lenger tid, kan det også bygges opp misnøye og kritiske holdninger. Ikke på grunn av selve endringen, men prosessen rundt.

”Endring genererer alltid motstand. Vi er litt som sirkushester. Hvis vi alltid har gått en vei i manesjen og det brått kommer en ny sirkusdirektør som ber deg om å gå en annen vei, må man selv være overbevist om at det er rett”. Det å klare å overbevise 27 ansatte om at noe er rett og riktig, er en mye mer omstendig og ressurskrevende prosess enn å overbevise syv.

Organisasjonskultur henger tett sammen med punktet om ansatte. Leder snakker om at organisasjonskulturen på Fredrikstad Bibliotek sitter mer i veggene enn det den gjør i Nesodden. Mange av de ansatte i Fredrikstad har vært ansatt der i store deler av sitt liv, og det gjør at Fredrikstad Biblioteks organisasjonskultur er mer ”skrevet i stein” enn det den som var på Nesodden. Fra 2006 til 2014 er halvparten av medarbeiderne på Nesodden Bibliotek blitt skiftet ut ifølge Informant 3 hadde dette stor betydning for organisasjonskulturen: *”Tror det har mye å si at det var en del som hadde sluttet, og en del nye som kom inn. Det kom nytt blod inn i organisasjonen”.* Ifølge Informant 6 har det også den siste tiden kommet mange nye inn på Biblioteket i Fredrikstad, men at tilskuddet av nye ansatte og alder fortøner seg ulikt på de ulike avdelingene. Leder mener at stemningen blant de ansatte i Fredrikstad er litt sånn *”man vet hva man har, ikke hva man får”* og poengterer at alle hans medarbeidere er skrudd sammen litt forskjellig. Mens enkelte er veldig *”yes-vi går for det nye”* var det noen som var bekymret for hvordan den nye jobbhverdagen skulle fortone seg.

5.3.5 - Politiske prioriteringer

Bibliotekssektoren ligger som tidligere nevnt inn under ansvarsområdet til kommunene. Det betyr at flere faktorer spiller inn på hvorvidt man kan overføre kunnskap og kompetanse fra andre bibliotek, dersom rammene, politisk og økonomisk, fortøner seg annerledes i de kommunene man ønsker å overføre fra og til.

Det første punktet som blir trukket frem som noe som kan representere en utfordring er avstanden mellom samfunn og folkevalgte. Flere av informantene påpeker i sine intervjuer at avstanden til politikerne nok er større i Fredrikstad enn den er i Nesodden. Leder sier at mens det i Nesodden var lett å holde oversikt over hvem man burde snakke med i det politiske miljøet, fortøner det seg helt annerledes i Fredrikstad. Her er det mer uoversiktlig og det er en lengre prosess å gå for å få tak i de rette menneskene å snakke med. Man kan si at det på Nesodden er mer av en uformell kontakt, mens det i Fredrikstad er en mer formell kontakt.

”Nesodden Bibliotek hadde aldri blitt den suksessen den er i dag uten gode ansatte, samt fremragende politikere. Vi slapp å kjempe for hver eneste stein vi snudde, det var en lettelse, og gjorde prosessen mye enklere” Informant 3

Økonomiske prioriteringer og bevilgninger blir også lagt frem som et punkt som kan hindre overføring av kunnskap og kompetanse fra Nesodden til Fredrikstad bibliotek. I Nesodden ble det et politisk flertall for å satse på biblioteket, få det inn i kommunehuset og legge til rette for å møte biblioteklovens nye krav om møteplassfunksjonen og ”fremtidens bibliotek” med selvbetjening m.m. Ifølge Informant 7 er bevilgningene til Fredrikstad Bibliotek dårligst av alle ASSS kommunene (nettverk for de ti største kommunene i Norge). Videre forteller Informant 7 om et kulturbudsjett som er blitt kuttet med fem millioner på tre år, og at det er mange om beinet om det resterende budsjettet: *”Nå har ikke biblioteket noe med helse å gjøre, men har man litt ekstra penger så går det gjerne til de litt tyngre institusjonene”*. Det var, ifølge Informant 2, det samme argumentet som gjorde at rådmannen i Nesodden opprinnelig stemte nei til det biblioteket Nesodden har i dag (ble benket inn av H, AP og FrP).

Informant 7 legger vekt på at det er to veldig ulike politiske miljø i Nesodden og Fredrikstad. *”I Nesodden samarbeider AP og H, det hadde aldri fungert i denne kommunen. AP og H kan være like, men også veldig ulike. Det gir lokalpolitikken muligheter for.»* Lokalpolitisk forskjeller representerer en mulig utfordring i å få vedtatt bevilgninger til bibliotek. Mens de store partiene med innflytelse og mulighet for påvirkning ønsker en satsing i Nesodden, kan de samme partiene gå inn for det motsatt i Fredrikstad.

5.3.6 - Befolkningens interesser speiler Bibliotekets rolle i kommunen

”Det er viktig å se at man ofte kan trekke slutninger fra mikro til makro. Er individer i kommunen opptatt av bibliotek, blir kommunen også opptatt av bibliotek” -Informant 7. En utfordring kan være å få befolkningen til å interessere seg nok i det som skjer på biblioteket, slik at de igjen kan påvirke de folkevalgte. Samtlige av informantene tar opp forskjellen i befolkningen i Nesodden og Fredrikstad kommune som noe som kan være utslagsgivende for både avgjørelser, tiltak og beslutninger. Alle beskriver Nesodden sin befolkning som høyt utdannet og meget ressurssterke, mens befolkningen i Fredrikstad blir beskrevet som den kommunen og det fylket med lavest utdanning og lavest gjennomsnittlige inntekt. Informantene mener dette også speiler interessen for bibliotek.

5.4 - ”Jeg er trygg i meg selv fordi jeg har gjort det på Nesodden, og de ansatte er trygge på meg fordi jeg har gjort det før”

I en endringsprosess som den som foregår på Fredrikstad Bibliotek er det ikke bare interessant å bare se hvorvidt de planlagte endringene lar seg gjennomføre eller blir gjennomført, men det er også interessant å se på hvorvidt ledelse og sentrale aktører kan implementere kunnskap fra Nesodden Bibliotek i denne endringsprosessen.

”Jeg har en fjellvettregel: vi skal ikke gå fortere enn det den ansatte sin går senest. Det synes jeg er veldig viktig. Alle skal være med” sier Leder. Han beskriver videre at det i endringsprosessen på Nesodden var enkelt. Der kunne han arrangere hyppige personalmøter og kunne la de ansatte være delaktige i prosessen. Som leder fremkommer det av intervjuet som mer vanskelig å tilpasse endringsprosessen til hver enkelt på Fredrikstad Bibliotek da det i Fredrikstad er fire ganger så mange ansatte.

Noe som kan gjøre det mulig med implementering av kunnskap i endringsprosessen er at det ifølge Leder er veldig mange forventninger, og så langt har de ansatte vist en vilje til å ville endre. Han forteller videre at han har en legitimitet som leder, spesielt siden han kommer utenfra, og at dette kan gjøre utslag for å kunne implementere den erfaringer og kunnskap fra prosessen på Nesodden:

”Mange visste hvem jeg var fra før, fordi jeg hadde holdt et innlegg på en fagdag hvor jeg snakket om formidling. I etterkant av det var det noen henvendelser på mail og telefon om jeg ikke kunne tenke meg å søke på den utlyste stillingen som bibliotekssjef. En av de som jobbet på Nesodden som nå jobber her hadde visst også snakket pent om meg, så jeg opplevde en god aksept fra starten av. Fikk nok også mye gratis ved å komme utenfra” (Leder)

Dette blir bekreftet av Informant 6: *”Leder har brakt med seg mye nytt. Tror det skjer noe når det kommer en ny leder utenfra også. Det kan nok være veldig sunt innimellom. Man får litt nye roller. Veldig flink til å motivere og få folk engasjert”*

Leder forteller også at han føler han kan implementere kunnskap i endringsprosessen, nettopp fordi medarbeiderne på Fredrikstad Bibliotek har tiltro til han: *”Jeg er trygg i meg selv fordi jeg har gjort det på Nesodden, og de ansatte er trygge på meg fordi jeg har gjort det før”*.

Den nye loven gir også ledelse og sentrale aktører i endringsprosessen en mulighet til å satse og et større handlingsrom. Ifølge Leder er det *”en del nye krav i loven som utløser mer ressurser for å få det til”*.

6 - Analyse

Problemstillingen denne oppgaven lyder som følgende:

”Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek?”

For å svare på gitte problemstilling er det stilt tre forskningsspørsmål:

- Hva slags kompetanse/kunnskap/grep kan Fredrikstad Bibliotek ta med seg fra Nesodden Bibliotek
- Hvorfor kan overføring av kunnskap fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek bli problematisk?
- Hva slags muligheter har ledelse og sentrale aktører til å implementere kunnskap Bibliotek?

Drøftingen vil bli delt inn i ulike kategorier ut fra forskningsspørsmålene for å systematisere drøftingen og dermed kunne gi et ryddig og godt svar på problemstillingen.

6.1 - ”Det nye biblioteket”

Problemstillingen om hvorvidt kunnskap og erfaringer fra Nesodden kan overføres til Fredrikstad Bibliotek kan ikke bare henge i løse luften. For hva er det egentlig slags kunnskap og erfaring Fredrikstad Bibliotek ønsker å hente inn? Fredrikstad Kommune, politikere og Leder ønsker at Fredrikstad Bibliotek skal omstille seg til å bli et mer moderne bibliotek, til å møte kravene til den nye biblioteksloven. De ønsker å bli ”Fremtidens bibliotek”. Men hva er egentlig dette Fremtidens Bibliotek?

Ifølge Leder er ”Fremtiden bibliotek” : 1) et sosialt senter – behovet for det sosiale i et samfunn vil aldri falle bort 2) et kultursenter i form av lavterskeltilbud 3) kompetansesenter, et studiested for elever og studenter 4) Informasjonssenter, mange ramler av lasset med eksempelvis digitalkompetanse. Biblioteket fremstår som sikkerhetsventilen på at alle får tilgang på den informasjonen de har rett på. Samtlige av informantene er enige i at Nesodden Bibliotek har klart å bli det definisjonen av ”Fremtidens Bibliotek” er, og da automatisk også

oppfyller kravene til den nye biblioteksloven. Man kan spørre seg, har Nesodden bibliotek klart å sette standarden for hva et fremtidens bibliotek skal være og på den måten også skapt en ”organisasjonsoppskrift” eller ”organisasjonsidé” i den norske bibliotekssektoren?

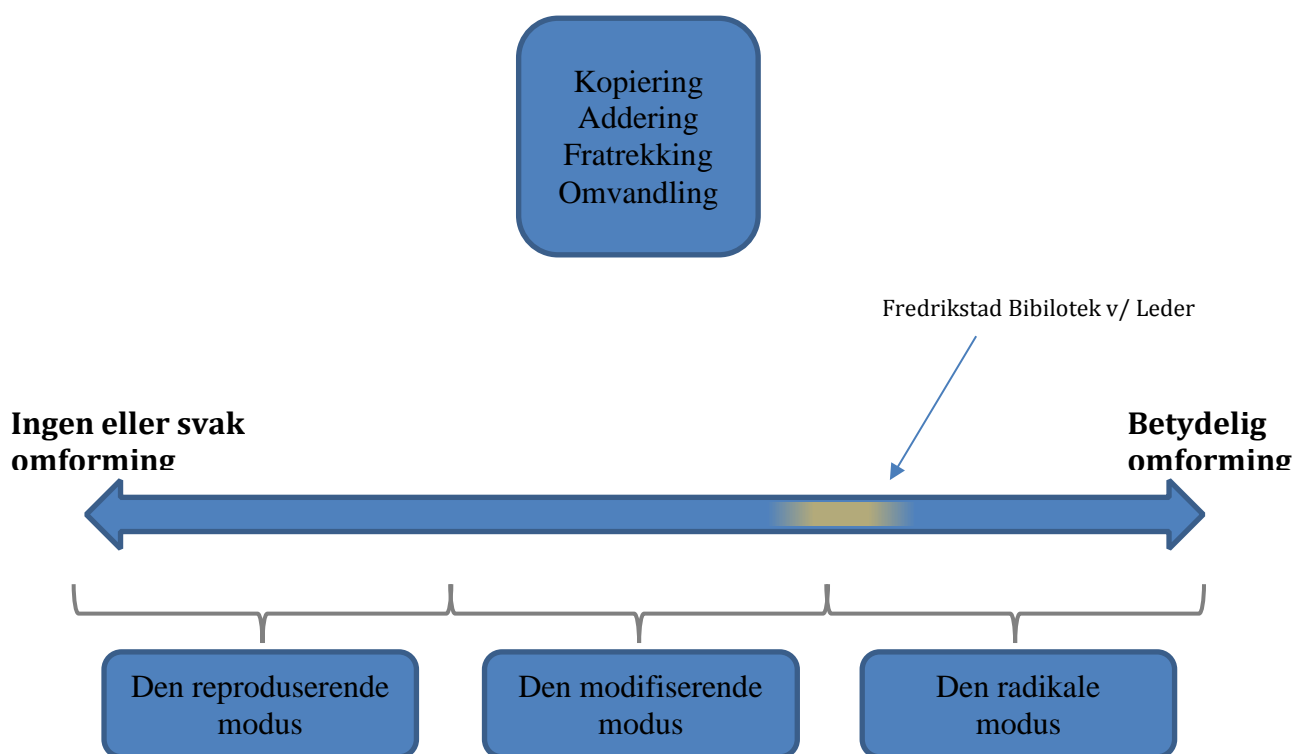
La oss leke videre med tanken om at ”Fremtidens Bibliotek” er en organisasjonsidé. Når denne idéen da skal implementeres i Fredrikstad Bibliotek, trenger man ifølge Røvik en translatør. I denne oppgavens tilfelle er det hensiktsmessig å se for seg Leder som translatør. Hvor mange frihetsgrader har Leder? På mange måter vil jo Leder ha store frihetsgrader i sin posisjon, men også rammer som begrenser. Da Leder selv har vært en sentral aktør på Nesodden har han et godt innblikk i prosessen og vet hva som ligger bak de ulike resultatene, noe som kan være svært gunstig i endringsprosessen i Fredrikstad. Men det betyr også at Leder kanskje ikke helt klarer å kontekst-spesifisere, noe som muligens er svært viktig i overføring av erfaringer fra Nesodden til Fredrikstad Bibliotek (Røvik 2009). Så i hvilken grad velger Fredrikstad Bibliotek å gjengi og gjenskape organisasjonsideen om Fremtidens bibliotek? Ifølge Røvik befinner Leder seg som translatør enten i det ”reproduserende moduset”, ”det modifierende moduset” eller det ”radikale moduset” (Røvik 2009).

I det reproduserende moduset skal translatør gjengi så nøyaktig som mulig fra en kontekst til en annen. Her skal mest mulig kopieres, det vi si gjengi endringen med ingen eller svært få endringer. Moduset konstaterer at jo mer lik organisasjoner er hverandre, jo større sannsynlighet er det for at reprodusering fungerer (Røvik, 2009). Til tross for at begge virksomheter i oppgaven er bibliotek, er det som nevnt to vidt forskjellige bibliotek. Derfor ville nok dette moduset fungere mer som en brems enn en mulighet for Leders muligheter.

Det modifierende moduset skiller seg fra det reproduserende ved at det tillater noen endringer fra kontekst til kontekst. Dette moduset kan sies å ha en pragmatisk posisjon ved at man skal forsøke å være ”tro mot det opprinnelige” (Røvik, 2009). To hovedbegreper her er addering og fratrekking. Addering innebærer å legge til elementer til den opprinnelige ideen, mens fratrekking innebærer å trekke fra elementer til den opprinnelige ideen (Røvik, 2009). Dette moduset er mer relevant med tanke på bibliotekenes svært ulike kontekster. Her kan Leder bevare det som fungerte godt, legge til kontekst-spesifik tilrettelegging samt fjerne det som ikke er nødvendig og relevante grep for Fredrikstad Bibliotek.

I det ”radikale moduset” brukes ideene mer som inspirasjonskilde enn oppskrift. Her har translatør stor frihet til å utforme sine egne og lokalt tilpassede varianter. Sentralt i dette moduset er omvandling. Med omvandling menes en helt grunnleggende endring av ideen både i form og innhold. Leder har selv sagt at : ”De grepene som ble gjort på Nesodden var riktig for oss, men er ganske sikkert ikke riktig for andre. Ta gjerne inspirasjon, men ikke kopier”

Som Røvik også hevder, vil man ikke befinne seg i bare en av disse modusene, men antageligvis en miks av alle tre (Røvik 2009). På Fredrikstad Bibliotek tror jeg man hovedsakelig vil befinne seg et sted mellom det modifierende og det radikale moduset hvor man tar inspirasjon i grepene på Nesodden, men tar stor høyde for at ting ikke kan foregå på identisk måte i Fredrikstad, grunnet konteksten rundt og ytre forhold (politiske bestemmelser).



Figur 6.1.1: Modus med plassering av Fredrikstad Bibliotek

Som vi har sette er det målet organisasjonsideen ”Fremtidens bibliotek” som skal overføres, men hva ligger det konkret i dette – og hva slags kunnskap ligger tilgjengelig i Nesodden?

6.2 - Tilgjengelig kunnskap i Nesodden Bibliotek

Leder la vekt på at utgangspunktet da endringsprosessen på Nesodden Bibliotek begynte var ganske laber. Det var i et bygg langt bort fra sentrum og i slitte lokaler over en matvarebutikk og et vinmonopol. I Fredrikstad er utgangspunktet langt fra det samme, her ligger Biblioteket i et gammelt, stort bygg fra 1926 i tillegg til Onsøy filialen som ligger på andre siden av byen. Å skulle hente ut og bruke erfaringer fra en prosess som startet med to så ulike utgangspunkt kan by på utfordringer. Det kan være vanskelig å kartlegge hva som egentlig ble gjort av ledelse og sentrale aktører for å starte i gang endringsprosessen, og spesielt kan det by på utfordringer når man ikke helt ser sammenhengen til den institusjonen man skal overføre til. Det handler om å identifisere det Røvik snakker om som ”beste praksis”.

For å identifisere beste praksiser må man både dekontekstualisere og kontekstualisere det som Fredrikstad Bibliotek anses som relevante erfaringer og kunnskap. Hvordan Fredrikstad Bibliotek gjør dette vil påvirke utfallet i endringsprosessen. Hvordan man henter ut og setter inn denne kunnskapen, altså kontekstualiserer og dekontekstualiserer, påvirker ikke bare hverandre, men også i hvilken grad man lykkes med å hente ut en ”beste praksis”, hvilket i denne oppgaven er ”Fremtidens bibliotek”.



Figur 6.2.1: dekontekstualisering – kontekstualisering, (Røvik 2009)

Konkrete grep og praktisk innretninger som ble nevnt som nyttig kunnskap i en endringsprosess av informantene i empirikapittelet (under "Tilrettelegging") var : å gjennomføre en skikkelig ryddesjau med kassering av bøker, innføring av RFID, bytte ut skranke med informasjonspunkter og oppstart av kafé. Dette er konkrete ting informantene husket hadde blitt gjort, og som de mente var utslagsgivende for resultatet de stod igjen med i dag. Dette sammen med faktorene "involvering" og "motivasjon" av de ansatte kan presenteres som den sammensatte "beste praksisen" til Nesodden Bibliotek. "Beste praksiser" overføres sjeldent direkte, og stortsett i form av en dekontekstualisering. I dette tilfelle vil dekontekstualisering være de elementene Fredrikstad Bibliotek eventuelt velger å hente ut av det Nesodden Bibliotek har lagt på bordet. Det i seg selv er utfordrende nok. Hvis Fredrikstad Bibliotek eksempelvis bytter ut hovedskranken med flere informasjonspunkter, vil det by på problemer man ikke har tenkt over? Vil for eksempel bibliotekslånere reagere negativt? Vil det by på praktiske problemer i form av at bygningen, ettersom den er fredet, ikke "tillater" å lage punktene der man vil fordi man ikke får festet et datapunkt? En annen utfordring med å overføre er at når man velger å "kjøpe et konsept" fra noen andre og ønsker å gjennomføre grep de har hatt suksess med, vil idéene alltid bli farget på vei inn i den nye organisasjonen. Dette kaller Røvik for kontekstualisering (Røvik 2009).

Når Fredrikstad Bibliotek starter med å sette idéer fra Nesodden Bibliotek sammen med egne tanker og foretrukne praksiser, snakker vi nettopp om kontekstualisering. I tråd med at man kobler egne og andres ideer, utelater man gjerne elementer for å tilpasse. Her kan man fort trå i salaten, ettersom det man utelukker og selv legger til, enten ideer eller handlingsgrep, kan ha stor betydning for hvordan idé eller ønsket praksis blir implementert eller ikke implementert i organisasjonen (Røvik 2009). Hva Fredrikstad Bibliotek velger å implementere av Nesoddens erfaringer og beste praksiser går ikke bare på hva de selv ønsker, men hva kommunens politikere tillater dem å gjøre; både i form av lov, men også budsjettering.

Fredrikstad kommune har for eksempel vedtatt å innføre RFID (dette skal innføres både på hovedbiblioteket og Onsøyfilialen), og har fått grønt lys av politikerne til å restaurere en gammel aula som tidligere har vært stengt. Informant 7 sier at denne skal brukes til en barneavdeling på hjul, slik at lokalet i tillegg kan brukes til debatter o.l, samt muligens en kafé. Dette gjør det mulig for Fredrikstad Bibliotek å benytte seg av noen av Nesoddens erfaringer og tips i praksis.

Med RFID kommer det mange endringer i kjølvannet, eksempelvis endrer det de ansattes jobbhverdag ganske drastisk. Her poengterer Informant 3 at det er ekstremt viktig å trygge på forhånd. Man kan også sette spørsmålstegn om vedtaket om å restaurere aulaen er en bevisst strategi fra politikere. Dersom man åpner aulaen for restaurering og flytter barneavdeling og kanskje en kafé dit, vil det moderne få ta plass i en separert del av Fredrikstad Biblioteks hovedbygning. Hva så da med resten av den store bygningen og filialen i Onsøy?

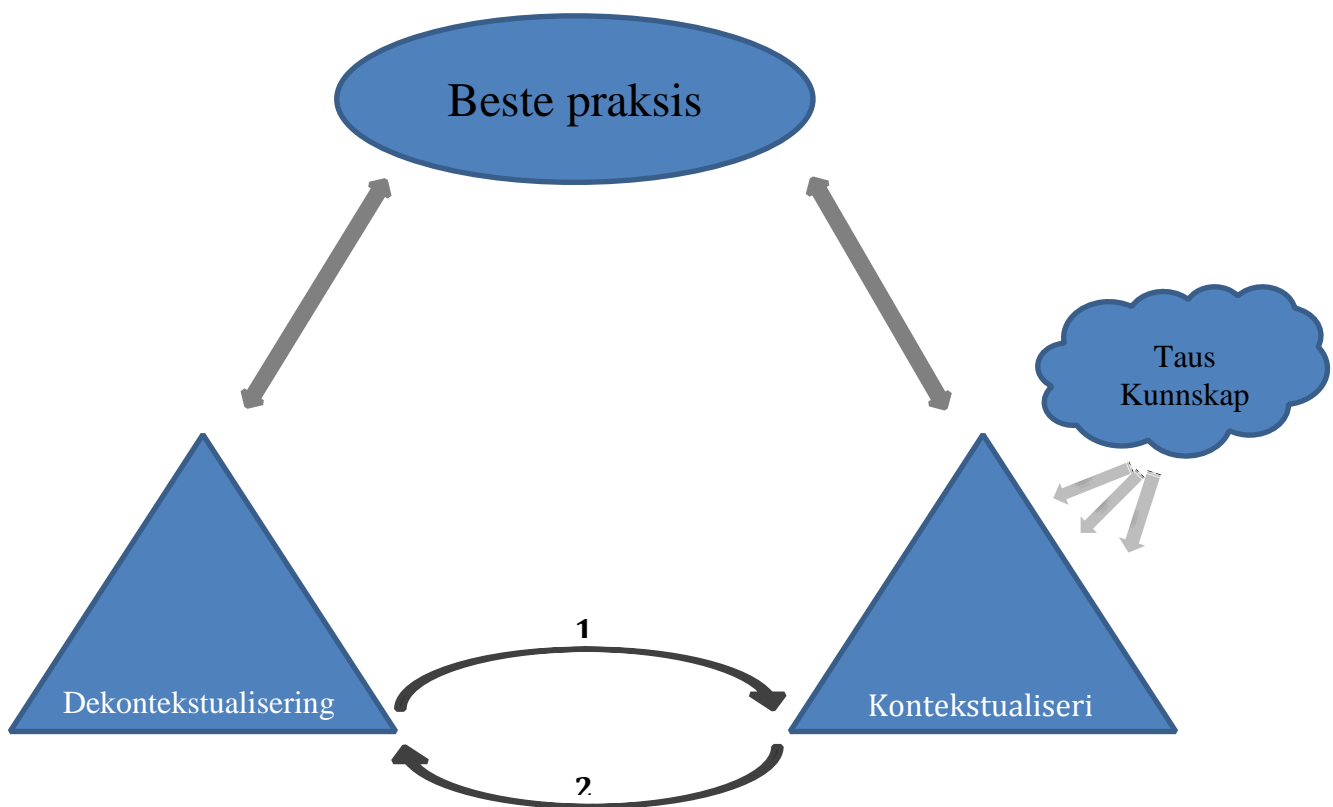
En ting er de erfaringene fra Nesodden Bibliotek som ”koster penger” og som må vedtas av andre enn Fredrikstad Bibliotek selv. En annen ting er minst like viktige erfaringer som involvering og motivasjon av ansatte. Dette er noe det ikke går an å vedta, men som må prioriteres av ledelse. Dersom ikke dette er noe som prioriteres, kan det ha ringvirkninger for gjennomføringen av de endringsprosessene som er vedtatt. I Nesodden fikk de ansatte være en del av prosessen, de fikk være med på avgjørelser og beslutninger. De dro på utenlandsturer og ledelse brukte tid på å motivere og engasjere. Leder uttrykte i intervjuet at han hadde mindre tid med de ansatte i Fredrikstad enn på Nesodden. Det kan muligens gå utover utfallet av de planlagte endringsprosessene. På en annen side kan det at Fredrikstad Bibliotek er av en mer hierarkisk struktur være til deres fordel, i hvert fall hvis man tar utgangspunkt i Røvik sin ”hierarkiske oversettelsekjede”(Røvik 2009).

Oppsummert kan man si at det foreligger en del tilgjengelig kunnskap fra nesodden, men hvordan Fredrikstad Bibliotek velger å kontekstualisere og dekontekstualisere kan gjøre at uttrykket til de to forskjellige bibliotekene kan bli ganske ulike. Til tross for at det er målet om å nå den nye biblioteksloven ved å implementere det, som ligger i ideen ”fremtidens bibliotek”. Men hva slags hindere legger det egentlig for overføring av kunnskap fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek?

6.3 - Mulige hindere for overføring av kunnskap

For å identifisere både kunnskap og erfaringer, men også identifisere hindre for overføring av kunnskap og erfaringer, må denne kunnskapen være synlig. Taus kunnskap er noe alle besitter, og den er personlig og mer skjult enn den eksplisitte kunnskapen. Det er viktig å vite at det finnes noe som heter taus kunnskap, og som ikke uten videre kan deles. Det krever en veldig bevissthet for å få tak i denne typen kunnskap. Taus kunnskap blir stadig et mer hyppig brukt fenomen når man skal beskrive hvorfor ikke det å overføre kunnskap fra en kontekst til

en annen alltid går like smertefritt som man på forhånd forestiller seg (Røvik 2009). Polanyi definerer taus kunnskap som den ”personlige og kontekstspesifikke kunnskapen”, det vil med andre ord si at selv om ikke disse aktørene klarer å sette ord på hva de så, har de fortsatt muligheter til å bare starte å ”gjøre” ting, nærmest på automatikk, fordi kunnskapen sitter i dem (Røvik 2009). Når man skal se på hvordan man kan overføre kunnskap fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek må man ta stilling til at all kunnskap ikke nødvendigvis er eksplisitt kunnskap. Dette mener jeg er noe som ikke nødvendigvis kommer så godt frem i Røvik sin teori, men som jeg mener er viktig for å se hvilke utfordringer og hindre Fredrikstad Bibliotek egentlig står ovenfor. I modellen under har jeg brukt Røvik sin modell (som ble brukt under det første forskningsspørsmålet), men har lagt til taus kunnskap for å sette fokus på viktigheten i den kunnskapen som finnes, men ikke ses.



Figur 6.3.1: dekontekstualisering.kontekstualisering med taus kunnskap

I empirikapittelet ble det trukket fram en del mulige hindere for overføring av kunnskap mellom Nesodden og Fredrikstad Bibliotek. Dette er av den synlige eksplisitte kunnskapen som kom frem i datamaterialet. Alle de seks punktene som ble dratt frem (størrelse, organisasjonsstruktur, bibliotekets beliggenhet og lokaler, organisasjonskultur og ansatte,

politiske prioriteringer og befolkning) kan gjøre at overføringen mellom de to bibliotekene blir mer problematisk. Nedenfor er tabellen som ble presentert i empirikapittelet vedlagt for å tydeliggjøre funnene:

Ulikheter	Nesodden	Fredrikstad
Størrelse(areal)	61,48 km ²	288,15 km ²
Befolkning	18 000	77 481
Politisk tilknytning	- Tett kontakt mellom folkevalgte og samfunn – uformell kontakt eks: ordfører har åpent kontor i biblioteket en dag i uka - Oversiktelig politisk landskap	- Lang vei mellom folkevalgte og samfunn - Formell kontakt - Uoversiktelig politisk landskap
Ansatte ved bibliotekene	- Mange unge nyutdanna - 7 stykk	- Mange eldre som har jobbet der lenge - 27
Organisasjonskultur	Løs Homogen Åpen for endring	Sitter mer i veggene Hetrogen(to filialer bl.a) Åpen for endring Ukultur på baksnakking
Organisasjonsstruktur	Flat	Hierarkisk

Alle disse faktorene kan oppsamles i samlebegrepet ”kontekst”. Med to vidt forskjellige kontekster, kan det være vanskelig å overføre kunnskap og erfaringer, nettopp fordi de ulike bibliotekene trenger ulike tilpasninger. Det er noen punkter som stikker seg frem som spesielt utfordrende:

De ansattes rolle er for eksempel veldig annerledes i Nesodden enn i Fredrikstad. Ikke bare jobbet de veldig tett sammen på Nesodden, men Leder jobbet med de ansatt på lik linje som

alle andre. I Fredrikstad får ikke Leder den samme muligheten til å gjøre dette , og det påvirker hvordan han som endringsagent får påvirket både de ansatte, og biblioteksgjestene. I Nesodden jobbet de ansatte på kryss og tvers, og kunne litt om alt. Det var da enkelt å se hva andre gjorde, og få en kunnskap om alle delene i driften. Slik ble alle medarbeiderne også endringsagenter. I Fredrikstad er det veldig spesialiserte arbeidsoppgaver, og det er lite kontakt mellom avdelingene. Det kan gjøre at de ansatte i en avdelingen, eksempelvis barneavdelingen som ikke driver med utlån og skrankebetjening, ikke klarer å se hvorfor man f.eks skal bruke mye tid og ressurser på å bytte ut en skranke med flere infopunkter.

Bygget Fredrikstad Bibliotek befinner seg i, samt det faktum at det er en filial i Onsøy, gjør at samhandlingen mellom de ansatte fortoner seg svært annerledes enn det samhandlingen blant de ansatte er i Nesodden. Informant 6 sier også at alder fortoner seg svært ulikt i de ulike avdelingene i Fredrikstad, som kan være en avgjørende faktor for hvor mottakelige man er for endring. I Nesodden jobbet alle med alle hverandre og hadde et forhold til sine medarbeidere. Det kan være positivt for både miljø og trivsel, men også det at man får en felles forståelse av hvorfor de endringene man ønsker er viktige. En slik felles følelse kan være vanskelig å få til i Fredrikstad, fordi denne nære samhandlingen kan være vanskeligere å få til.

Til tross for at Nesodden og Fredrikstad bibliotek er svært ulike i kontekst, er det også likhetstrekk som kan gjøre overføring av erfaringer nyttig og mulig. De er begge like i den grad av at de er et bibliotek, de er underlagt kommunal styring, og de har en samfunnsfunksjon for det lokalmiljøet de befinner seg i.

Den nye biblioteksloven som trådte i kraft 1.januar 2014 setter en del nye krav i sin nye ordlyd om at biblioteket skal være en uavhengig møtested for offentlig samtale og debatt (Kulturdepartementet 2013). Det gjør at endringene som er ønsket på Fredrikstad Bibliotek av Leder, som også er gjennomført på Nesodden bibliotek, har en helt ny aktualitet. Det kan gjøre at de virker mer legitime, og kan få større støtte blant både politikere og ansatte, som er to av det som kan betegnes som hovedutfordringene man møtte på i empirikapittelet. Det at det er et nasjonalt fokus på bibliotek i disse dager, gjør det muligens enklere for Fredrikstad Bibliotek å ”tidsmarkere idéer”. Det vil si at man bedre klarer å knytte opp de nye idéene og endringene opp til lokal historie (Røvik 2009). Når man i Fredrikstad Bibliotek klarer å se at endringene som skjer kommer fordi man ønsker å modernisere seg i tråd med samfunnet, at det er positivt for situasjonen slik den er i dag og at det på sikt vil gavne dem å ha gjennomført

endringene, vil også endringsprosessen kunne ses på som hensiktsmessig. Klarer man å koble opp endringsprosessen opp til en slik historie som er troverdig, vil medarbeiderne på Fredrikstad Bibliotek se på prosessen og endringene som meningsfulle, og det vil ha stor betydning for implementering og vedlikehold av det som endres (Røvik 2009).

Med andre ord finnes det en del hindre for at Fredrikstad Bibliotek skal kunne ta lærdom av Nesodden bibliotek. Både hindre man kan forutse, men også hindre som man ikke kan forutse, nettopp fordi en del av erfaringene og kunnskapen kan være noe informantene selv ikke vet at er relevante og viktige erfaringer.

6.4 - Muligheter for implementering av kunnskap i ”det nye biblioteket”

For å kunne gi en indikasjon på hvordan Fredrikstad Bibliotek kan ta lærdom av erfaringer fra Nesodden, er det vesentlig å se på hva slags muligheter ledelse og sentrale aktører har for å implementere kunnskap i endringsprosessen.

Det som legitimerer Leders endringsprosess og ønske om å implementere ideen ”Fremtidens bibliotek” er biblioteklovens tiltredelse 1.januar. Det gir Leder en mulighet til å spille på andre tråder enn han ellers kunne har gjort. Med andre ord kan Leder legitimere nettopp det å implementer kunnskap i det ”nye bibliotek” i Fredrikstad.

Det legges vekt på av flere informanter at det at den nye lederen kom utenfra er et stort pluss for mottakelsen i Fredrikstad, og hvordan endringsprosessen da lettere kan bli satt i gang. På den ene siden kan det være positivt for Fredrikstad Bibliotek å få inn en leder som er kjent med liknende endringsprosesser, men på en annen side er det også verdifullt med ledere som kjenner til organisasjonskulturen, de ansatte og de politiske rammene. Dekontekstualiserings - begrepet til Røvik tar for seg både løsrivelse gjennom uthenting og løsrivelse gjennom utbringning.

Selv om Leder kom utenfra da han startet å jobbe hos Fredrikstad Bibliotek, ble han ikke utelukkende ansatt for å gjennomføre en endringsprosess. Derfor vil ikke løsrivelse gjennom uthenting være særlig relevant, da dette gjerne er ment som på utsiden av organisasjonen, som en separat del; for eksempel et konsulentselskap (Røvik 2009). Løsrivelse kan derimot

gjennom utbringning forklare mye, da den nemlig beskriver det at en eller flere aktører med erfaring fra en bestemt organisasjon, gjennom foredrag, presentasjoner o.l, formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen. I dette tilfellet er jo både Leder og Informant 3 aktører som har tatt del på den endringsprosessen som skjedde på Nesodden. Leder har hatt presentasjoner, tatt med de ansatte og politikere på fieldtrips til Nesodden Bibliotek o.l.

Ut fra empirien ytret flere av informantene at de hadde tillit til Lederen, og Leder sa også selv at han følte at han hadde tillit. Med tillit blir det lettere å kunne bruke den kunnskapen som ligger i Nesodden Bibliotek. Men, som en leder utenfra, og med lenger hierarkisk avstand til sine medarbeidere er det ikke sikkert at eventuell misnøye blir oppfattet tidlig nok til å motarbeides. Man kan jo derfor spørre seg om hvor mye det skal til for at dette tillitsbåndet ryker, og hvorvidt den kunnskapen som eventuelt blir implementert da kan bli satt til side, eller bli ignorert.

En del av erfaringene og kunnskapen som ligger i prosessen på Nesodden kostet en del penger. Hvorvidt denne kunnskapen kan bli implementert i endringsprosessen i Fredrikstad kommer også an på budsjettet politikerne vedtar. I år ble det vedtatt at budsjettet skulle øke med 270.000, noe som ifølge Informant 7 fortsatt var altfor lite. Med den nye biblioteksloven, som trådte i kraft mener Leder at det ”*utløser en del ressurser for å få det til*”. Men bibliotekene er under kommunalt ansvar, og hvordan man tolker en lov og velger å utføre det i praksis vil nok variere fra kommune til kommune.

Ut fra dette kan det argumenteres at endringslederen, her Leder som er den ansvarlige for den oppstartede prosessen i Fredrikstad og den avsluttede på Nesodden, har en helt annen oppgave på Fredrikstad Bibliotek enn på Nesodden Bibliotek. Fredrikstad Bibliotek er et mye større bibliotek, og det Leder kunne gjøre alene på Nesodden trenger han muligens hjelp til i Fredrikstad. En mulighet er å ha flere ”endringsagenter” og delegere ansvar nedover i organisasjonen. Leder har på Fredrikstad Bibliotek en gylden mulighet til å bruke Informant 3 som tidligere arbeidet på Nesodden, som en slags medsammensvoren for å gi forståelse til de andre ansatte om hva de ulike endringene kan fungere for, og hvordan de utspiller seg i praksis. For å skape en større mulighet for å implementere kunnskap, men også synliggjøre taus kunnskap i prosessen(e), kan Leder eksempelvis prøve å få til en jobbrotasjon. Både med hensyn til roller på selve Fredrikstad Bibliotek, men også at man forsøker å få til en avtale med Nesodden Bibliotek. På Fredrikstad Bibliotek kan man ha en slags jobbrullering på

avdelingene i en kortere eller lengre periode, slik at de ansatte får en bedre forståelse av alle arbeidsoppgavene som gjøres internt på biblioteket. Da kan de ansatte få en bedre forståelse og se ting i et mer helhetlig perspektiv. For å skape endringer sammen, må man kunne forstå andres bekymringer, utfordringer og ønsker. Å få til en avtale med Nesodden Bibliotek slik at en del av de ansatte på Fredrikstad Bibliotek kan dra dit å jobbe et par dager kan også være svært hensiktsmessig, spesielt med tanke på den tause kunnskapen. Dersom de ansatte på Fredrikstad Bibliotek får muligheten til å se hvordan ting gjøres, får de også muligheten til å sette spørsmålsteget ved ulike saker. Det kan videre føre til at man tar med seg noe av det man ser tilbake, og sådan kan tilføre endringsprosessen i Fredrikstad noe, både i form av taus men også eksplisitt kunnskap. Med andre ord, ved et slikt rulleringsprosjekt både internt og i samarbeid med Nesodden Bibliotek kan man bidra til å gjøre taus kunnskap mer eksplisitt (tilgjengelig).

6.5 - Hvordan grad kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek?

Ut fra de tre forskningsspørsmålene som her har blitt stilt for å svare på problemstillingen ”Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek?” ser man at det er en rekke faktorer som spiller inn.

Under drøfting rundt Forskningsspørsmål 1, ”Hva slags kompetanse/kunnskap/grep kan Fredrikstad Bibliotek ta med seg fra Nesodden Bibliotek” kommer man frem til at det foreligger en rekke grep og handlinger Fredrikstad Bibliotek kan dra nytte av, og som med store fordeler kan overføres til endringsprosessen på Fredrikstad bibliotek.

Forskingsspørsmål 2, ”Hvorfor kan overføring av kunnskap fra Nesodden Bibliotek til Fredrikstad Bibliotek bli problematisk?”, drøfter utfordringene man kan møte på i overføringen av kunnskap mellom disse to bibliotekene. Samtidig som dette spørsmålet tar opp utfordringer, kommer det også frem av empiri og drøfting at en del av disse utfordringene kan ha mindre utfall enn det man på forhånd kan tenke seg når man drar fram ”worst case scenario” og jobber med å avdekke og bevisstgjøre konseptet ”taus kunnskap”. En av de faktorene som ofte er mest utfordrende, nemlig de ansattes mottakelse av endringer og nye ideer, virker, i hvert fall ut fra empirien som foreligger i denne oppgaven, som noe som kommer til å gå relativt smertefritt, ettersom leder, som vi også får bekreftet i

forskningsspørsmål 3, har stor tillit blant sine ansatte.

I det tredje og siste forskningsspørsmålet: ”*Hva slags muligheter har ledelse og sentrale aktører til å implementere kunnskap Bibliotek?*” kommer det frem at leder har stor tillit, og også har gode muligheter for å implementere kunnskap i endringsprosessen. Den nye lovens tiltredelse gjør det også lettere for sentrale aktører å implementere kunnskap, med tanke på at de har loven på sin side.

Så hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av Nesodden Biblioteks erfaringer? Ut fra drøftingen ser vi at den nye loven gjør sitt for å sette de store rammene for overføring. Denne loven krever en aktivisering av møteplassfunksjonen, noe som gjør det viktig for ikke bare Fredrikstad Bibliotek, men for alle Norges bibliotek å ta en titt på seg selv i speilet og eventuelt ”legge på litt ny make-up”. Siden Nesodden Bibliotek dras frem som en suksesshistorie, er det i hvert fall høyt potensiale for Fredrikstad Bibliotek å bruke erfaringene fra Nesodden som en inspirasjon og et slags ”forbilde”. Å skulle gå for en kopiering, og en streng overføring vil nok være vanskelig, ettersom Nesodden Bibliotek har helt annerledes politiske rammer, budsjett og annen kontekst. I tillegg må man anta at det foreligger en del taus kunnskap som vanskelig lar seg overføre uten videre. Det vil muligens heller ikke være hensiktsmessig å overføre direkte, selv ikke hvis ”Fremtidens Bibliotek” viser seg å være en organisasjonsidé som drøftet i forskningsspørsmål 2. Slike organisasjonsidéer er ikke fysiske objekter, men immaterielle ideer (Røvik 1998). De vil, som oppgaven har belyst med kontekstualisering og dekontekstualisering, både bli farget på veien ut av Nesodden Bibliotek, men også på veien inn på Fredrikstad Bibliotek. Som Røvik sier det: ”*En ide kan ikke bli brukt fullstendig og helt, men stykkevis og delt*” (Røvik 1998)

Selv om det i denne oppgaven ikke er spesifisert hvor lang tid endringsprosessen på Fredrikstad Bibliotek kommer til å ta, kan man se for seg at det fort kan ta nærmere 10-15 år før man er der man ønsker å være. Nesodden Bibliotek var i en spesiell situasjon ettersom de skulle bygge nytt kommunehus, og hadde mulighet til å lage et bibliotek fra «scratch». Det gjør at enkelte erfaringer og grep som ble gjort på Nesodden, kanskje ikke er oppnåelige eller realistiske for Fredrikstad Bibliotek, eller andre bibliotek som sådan. Men det kan være viktig å så et frø i organisasjonen, og la det spire og gro. Kanskje er en del av endringene som ble gjort på Nesodden noe som automatisk vil skje, ikke i form av endringer, men mer som tilpasninger til et samfunn som er i kontinuerlig endring og som setter krav til hva et bibliotek

ser, bør og skal være.

7 – Avslutning

I denne oppgaven har jeg med utgangspunkt i Røviks teori om kunnskapsoverføring sett på hvordan Fredrikstad Bibliotek kan ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek. Med andre ord har denne oppgaven bidratt til en forståelse av hvordan man i offentlig sektor er avhengig av å ha gode samhandlingsrelasjoner for å lære på tvers av organisasjoner, for og lettere kunne tilpasse seg myndigheters krav, samt styrke sin legitimitet i et samfunn som er i kontinuerlig endring.

Oppgavens problemstilling lød: *”Hvordan kan Fredrikstad Bibliotek ta lærdom av erfaringer fra Nesodden Bibliotek”*. Til tross for at problemstillingen spesifiserer hvilke bibliotek denne oppgaven primært dreier seg om, vil jeg som forsker i denne oppgaven hevde at funnene kan være teoretisk generaliserbare og har stor relevans for samtlige bibliotek i Norge.

Den nye biblioteksloven gir en endring i ordlyden om hva et bibliotek skal være – og det krever handlingsgrep fra biblioteksjefer og biblioteksansatte, men også kommunepolitikere. Et av hovedfunnene i min oppgave er at Fredrikstad Bibliotek er radikalt annerledes enn Nesodden bibliotek, mye grunnet variasjon i lokal kontekst. Dette kan gjøre en direkte overføring vanskelig, men det betyr ikke at Fredrikstad Bibliotek ikke kan lære noe likevel. Nesodden Bibliotek fremstår som et bibliotek som har kommet i langt i beskrivelsen *”Fremtidens Bibliotek”*, og i det ligger det også at Nesodden Bibliotek tilfredsstiller den nye biblioteksloven. Her er det mange gevinster for Fredrikstad Bibliotek å hente inspirasjon fra, men man er avhengig av at man har en lokal translatør som kan kontekst-tilpasse på en god måte. På Fredrikstad Bibliotek har både leder og en av informantene vært tilknyttet Nesodden Bibliotek, og det er en stor fordel når det kommer til overføring av kunnskap og erfaringer, spesielt med tanke på den tause kunnskapen.

Taus kunnskap er det som i denne oppgaven blir dratt frem som det vanskeligste å overføre mellom de to bibliotekene. Selv om *”taus kunnskap”* i en viss grad blir dratt frem i Røviks teori, mener jeg det ikke blir lagt vekt på i tilstrekkelig grad. For å kunne overføre denne tause kunnskapen, både på Fredrikstad og Nesodden bibliotek, må det bli bevisstgjort at det finnes, og sette i gang konkrete tiltak. I denne oppgavens «case» anbefales det en jobbrulling, på tvers av alle avdelinger i Fredrikstad, slik at alle får en felles forståelse av hva som foregår på arbeidsplassen. I tillegg kan det være svært hensiktsmessig å prøve å få til en ordning med

Nesodden Bibliotek slik at en del ansatte fra Fredrikstad kan dra dit å jobbe i et par dager. Selv om man ikke kan lære alt på et par dager, er det noe med å se at andre gjør det annerledes, og få muligheten til å sette spørsmålstegn ved dette. Det kan føre til en økt bevissthet både hos den som spør, og den som blir spurt. Taus kunnskap er nemlig vanskelig å lese ut av papirer og PowerPoint presentasjoner; den må erfares for og synligjøres. På denne måten vil man også få flere translatører, og gjennom dette enklere nå målet om å tilfredsstille den nye biblioteksloven, og også den langsiktige drømmen om å bli ”fremtidens bibliotek”.

Selv om dette er et unikt tilfelle med to bibliotek som har samme leder i en endringsprosess med har samme mål, nemlig å skape et bedre bibliotek for befolkningen i 2014 (”Fremtidens bibliotek”), ser vi at kontekstene krever ulike tilpasninger. Til tross for at grepene i denne oppgaven presenteres i en organisasjonsidé ser vi at idéer heller ikke blir tatt inn ”fullstendig og helt, men stykkevis og delt” (Røvik 1998). Selv om mange av de samme grepene blir gjort på Fredrikstad som i Nesodden vil ikke utfallet bli det samme. En organisasjonsidé farges ikke bare av opphavsorganisasjonen, men også av den organisasjonen som velger å implementere den. Dette er verdt å merke seg for andre bibliotek som også må gjennomføre endringer for å tilpasse seg den nye biblioteksloven.

Det er flere aspekter ved kunnskapsoverføring og biblioteksektoren som ikke blir berørt eller svart grundig nok på i denne oppgaven. Gjennom denne skriveprosessen har det dukket opp flere tema og problemstillinger som kunne vært interessant og forsket videre på:

- Hvordan kan leders egenhet og lederstil bli til et hinder eller en positiv hjelp i overføring av kunnskap fra en bedrift til en annen
- Hvordan den nye biblioteksloven blir tolket av bibliotek og kommunepolitikere.
- Kartlegging av verktøy for og synliggjøre taus kunnskap i offentlig sektor.
- Ta opp tråden på Fredrikstad Bibliotek og se endringsprosessens endelige utfall.

Kunnskapsoverføring og læring på tvers av organisasjoner er svært viktig, spesielt i et samfunnsperspektiv. En god læringsdialog mellom organisasjoner kan ikke bare føre til et tettere samarbeid, men kan også være kostnadsbesparende ved at man bruker både positive og negative erfaringer fra andre som grunnlag når man skal inn i endringsprosesser og gjennomføre offentlige reformer. Bibliotekene har enda et stort samfunnsansvar, og med

begrensede kommunale midler er det viktig å prioritere mulighetene for læring og kunnskapsuthenting på en konstruktiv måte.

Litteraturliste

- Alver, B., G. and Ø. Øyen (1997). "Forskningsetikk i forskerhverdag: vurderinger og praksis." Tano Aschehoug.
- Andersen, S., S. (2006). "Aktiv Informatintervjuing." Norsk Statsvitenskapelig tidsskrift **22**: 278-298.
- Bibliofil (2006). "RFID(radiobrikketeknologi)." Retrieved 10.05.2014, from <https://http://www.bibsys.no/produkter/maskinvare/rfid.php>.
- Blaikie, N. (2010). Designing Social Research. UK, Polity Press.
- Burke Johnson, R. and A. Onwuegbuzie, J. (2004). "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come." Educational Researcher **33**(7): 14-26.
- Danemark (1997). "Generalisering, vitenskapelige sluttedninger och modeller för förklarande samhällsvetenskap". Att förklara samhället. Lund, Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2003). Hvordan gjennomføre undersøkelser. Kristiansand, Høyskole Forlaget.
- Kommune, F. (2007). "Bibliotekets historie." Retrieved 10.06.2014, from <https://http://www.fredrikstad.kommune.no/no/Tjenester/Kultur-idrett-og-fritid/Biblioteket/Om-biblioteket/Bibliotekbygningens-historie/>.
- Kulturdepartementet (2013). "Folkebibliotekloven." Retrieved 10.06.2014, from <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>.
- Lederlisten (2014). "Abduksjon." Retrieved 14.03.2014, 2014, from <http://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/abduksjon>.
- Nonaka, I., et al. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation." Long Range Planning **33**(1): 5-34.
- Røvik, K. A. (1998). Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstekning ved tusenårsskiftet. Oslo/Bergen, Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2009). Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo, Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og Innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget.

VEDLEGG A

Kjære Informant,

Først, tusen takk for at du har sagt ja til å være informant i denne masteroppgaven i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Masteroppgaven vil ta utgangspunkt i Fredrikstad Bibliotek, speilet opp mot Biblioteksjefs erfaringer og kompetanse fra Nesodden Bibliotek. I den forbindelse ønsker jeg å intervju nøkkelpersoner knyttet til prosessen på Nesodden og i Fredrikstad.

Det er mulig å ombestemme seg med tanke på deltakelse i oppgaven når som helst, både under intervjuet og i etterkant. Dersom du ønsker å trekke deg som intervjuobjekt vil innsamlede data om deg bli slettet. Opplysningene som innhentes under intervjuene vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bli lagt opp til at enkeltpersoner ikke skal identifiseres viss ønskelig. Det er viktig å poengtere at både Fredrikstad Bibliotek og Nesodden Bibliotek (samt omegn) er mindre institusjoner og det er dermed vanskeligere å garantere anonymitet.

Jeg ønsker å bruke båndopptaker under intervjuet, samt notatbok. Intervjuet vil ta mellom 1-2 timer. Lydfiler fra opptakene jeg får tilgang til gjennom intervjuer vil ikke være tilgjengelige for andre enn undertegnede og veileder.

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta som intervjuobjekt ved Masteroppgaven i Endringsledelse 2014 ved Universitetet i Stavanger.

SignaturTelefonnummer