



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Fra boklager til kulturhus**

**«Hvordan har forståelsen av lederrollen i bibliotek endret seg over tid»  
- En diskursteoretisk analyse av forventede kompetansekrav og kvaliteter  
for ledere i bibliotek**

Tonje Farset

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor MPA STV-3909-1 Mai 2022



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Avgrensninger .....	2
2	Biblioteksektoren .....	3
2.1	Endringer i Bibliotekloven .....	3
2.2	Krav om fagutdannet biblioteksjef .....	4
3	Teoretisk rammeverk - Ledelse.....	5
3.1	Ledelse i ulike typer organisasjoner .....	6
3.2	Lederroller .....	8
3.3	Lederrollen og rollekategorier i biblioteket.....	9
4	New Public management (NPM) og ledelse i offentlig sektor.....	11
4.1	NPM og lederrollen .....	11
4.2	NPM i biblioteket .....	13
4.3	Kvalifikasjonskrav hos en biblioteksjef .....	15
4.3.1	Fagutdannet biblioteksjef .....	15
4.3.2	Gode IT-kunnskaper.....	15
4.3.3	Ledererfaring eller lederutdanning.....	16
4.3.4	Personlig egnethet .....	17
5	Diskursanalyse .....	18
5.1	Den kritiske lingvistikken.....	19
5.2	Den kritiske diskursanalyse som analysemodell og metode .....	19
5.3	Empiri .....	21
6	Kritisk diskursanalyse av stillingsutlysningene .....	24
6.1	Stillingsannonsen som reklame for kommunen.....	24
6.2	Annonsenes oppbygging.....	25
6.3	Hvilke kvaliteter etterspør kommunene?.....	27

6.4	Kvaliteter og kommunestørrelse.....	30
6.5	Lederdiskursen.....	35
6.6	Modernitetsdiskursen.....	42
6.7	Stillingsutlysningdiskursen .....	46
6.8	Konservativ sjanger? .....	48
6.9	Sosial praksis .....	49
7	Kuriositeter.....	52
8	Konklusjon/oppsummering .....	52
9	Referanseliste .....	54
	Vedlegg .....	56
	Oversikt over stillingsutlysningstekster .....	56

## Tabelliste

Tabell 1:	Fagutdannet biblioteksjef, store og små kommuner .....	5
Tabell 2:	Adizes teori om lederroller - PAIE .....	9
Tabell 3:	Krav eller ønske om lederutdanning .....	16
Tabell 4:	Krav eller ønske om ledererfaring .....	16
Tabell 5:	Små kommuner - ledererfaring .....	17
Tabell 7:	Kvaliteter hos en biblioteksjef .....	22
Tabell 8:	Kvaliteter i PAIE-skjemaet .....	22
Tabell 9:	Kvaliteter biblioteksjef 1995 – 2021 .....	28
Tabell 10:	Kvaliteter fordelt i PAIE-skjema .....	29
Tabell 11:	Lederroller og kvaliteter .....	29
Tabell 12:	Kvaliteter og kommunestørrelse .....	32
Tabell 13:	Lederroller og kommunestørrelse .....	33
Tabell 14:	Kvaliteter og kommunestørrelse, gjennomsnitt .....	34
Tabell 15:	Kvaliteter topp 9 etter kommunestørrelse.....	34
Tabell 16:	Kvaliteter og lederroller i perioden 1995-2000 og 2017-2021 .....	37
Tabell 17:	Kvaliteter Fylling vs. Farset.....	39
Tabell 18:	Lederroller Fylling vs. Farset.....	41

Tabell 19: Kvaliteter før og etter ny biblioteklov .....	45
Tabell 20: Lederroller i ulike tidsperioder .....	46
Tabell 21: Utlysningstekster blir adoptert .....	48
Tabell 22: Lederroller Fylling, offentlig og privat sektor .....	49
Tabell 23 Lederroller 2017 - 2021 .....	49

## Figurliste

Figur 1: Fire ulike organisasjoner – Strand (2007, s. 251).....	7
Figur 2: Fire ulike roller (PAIE) .....	9
Figur 3: Typiske roller for ledelse i offentlige organisasjoner, (Strand, 2007, s. 339) .....	12
Figur 4: Fairclough's model (Fairclough & Halskov Jensen, 2008).....	20
Figur 5: Stillingsannonse som reklame for kommunen .....	24
Figur 6: Eksempel på en stillingsutlysning, perioden 1995 - 2016.....	25
Figur 7: Eksempel på en stillingsutlysning, perioden 2017- 2021 .....	26
Figur 8: Når er mellomlederrollen effektiv (Baldersheim et al., 2021, s. 89).....	33
Figur 9: Utlysningstekst Nord-Fron kommune .....	43
Figur 10: Stillingsannonse som henvender seg direkte til søkeren .....	47

# Sammendrag

Denne masteroppgavens formål er å se på kvalifikasjonskrav og krav til egenskaper/kvaliteter i stillingsutlysningstekster for biblioteksjefer.

Studiet tar utgangspunkt i 120 stillingsutlysningstekster fra perioden 1995 – 2021 og undersøker hva slags forskjeller man finner i forhold til både tidsperiode, kommunestørrelse og innføring av ny biblioteklov i 2014.

Hovedfunnene er at det er flere likheter enn forskjeller i materialet. New Public Management (NPM) har preget hele tidsperioden, det viser også mitt materiale.

Det kan se ut til at stillingsutlysningsdiskursen og lederdiskursen er ganske fastlagt for kommunene når de lyser ut en stilling. Det betyr igjen at den sosiale praksisen blir den veldig lik gjennom hele perioden. Det kan virke som det har etablert seg en ganske konservativ genre for å lyse ut stillinger i offentlig sektor.

## Forord

Det er på sin plass og takk tre personer for at jeg har kommet meg gjennom tre år med studier og full jobb. Da jeg startet på dette studiet høsten 2019 visste jeg lite om at jeg tre år senere skulle ha rukket å bytte jobb, ikke bare en gang i løpet av studieperioden, men to ganger. Jeg mener bestemt at dette studiet har vært med på å gjøre meg mer attraktiv på arbeidsmarkedet, enn det jeg var før jeg startet på studiet.

Våren 2019 var det min daværende leder Randi Melgaard som dyttet meg vennlig, men bestemt mot en master i ledelse og administrasjon. Uten henne hadde jeg aldri startet på dette studiet, så tusen takk for at du dyttet meg inn i en masterutdanning.

Jeg må også takke min mann, Jørn Eliassen, som har vært utrolig tålmodig i disse tre årene. I den mest hektiske skriveperioden denne våren er det han som har passet på at jeg har tatt pauser i løpet av skriveøktene mine og kommet med mat når jeg har trengt det som mest.

Til slutt må jeg takke min veileder Frank Holen ved Institutt for samfunnsvitenskap, UIT Norges arktiske universitet. Han har vært en faglig kapasitet som har hjulpet meg videre hver gang jeg har stått fast. Han har øst av sin kunnskap og har gitt verdifulle innspill når det kommer til litteratur og metoder. Takk for at du har hatt tro på prosjektet mitt!





# 1 Innledning

Denne masteroppgaven handler om stillingsutlysningstekster for biblioteksjefer i kommunale bibliotek i tidsperioden 1995 – 2021. Mer spesifikt har jeg sett på hvordan lederrollen i biblioteket har endret seg over tid og hvordan dette gjenspeiles i stillingsutlysningstekstene for biblioteksjefer. Hva slags kvalifikasjoner og egenskaper/kvaliteter forventer en kommune at en biblioteksjef skal ha? Jeg har gjennom denne prosessen hatt som mål å få økt kunnskap om hva kommunene krever av en biblioteksjef og hva slags krav som kommer til uttrykk i stillingsannonserne. Er det forskjell mellom store og små kommuner? Er det forskjell mellom hva slags lederrolle kommunene så etter tidlig på 90-tallet kontra hva de ser etter i dag? Vi fikk ny biblioteklov i 2014, ga det noen endringer i lederrollen?

Bibliotekets rolle og funksjon har endret seg mye de siste 26 årene. Dette er sannsynligvis med på å endre forventningene og kravene til lederrollen i biblioteket. Biblioteket er ikke lengre et støvete boklager, men plasserer seg innenfor en moderne, proaktiv og inspirerende lederskapsforståelse.

I norsk kontekst finnes det naturligvis studier av lederrollen i offentlige organisasjoner, f.eks. Mo (2006) og noen studier av folkebibliotek f.eks. Bjørklund (2018). Fylling (2016) har mer spesifikt studert stillingsannonser og har gjort en sammenligning av offentlig og privat sektor. Bjørklund (2018) har ikke sett spesifikt på lederutlysninger, men har valgt å se på alle typer utlysninger i bibliotek, mens Mo (2006) har sett på hvordan lederrollen utøves ved et større universitetssykehus i Norge, samt hvordan inntoget av profesjonsnøytral ledelse ble mottatt. Fylling (2016) sin undersøkelse har imidlertid ikke sett på hvordan dette har utviklet seg over tid slik jeg har valgt å gjøre i min oppgave.

Jeg har i tillegg hentet ledelsesteori fra blant annet Adizes (1995), og Strand (2007). Jeg har brukt Adizes PAIE-teori om lederroller, noe også Fylling (2016) har gjort i sin oppgave. Når det kommer til kritisk diskursanalyse, har jeg brukt teoriene til Fairclough (2008) og annen støttelitteratur om kritisk diskursanalyse. I tillegg har jeg hatt stor nytte av artikkelen til Kristiane Kaspersen; Den offentlige og private sektors bruk af stillingsannoncen som imageskaber, en kritisk diskursanalyse (Kaspersen, 2005) .

## 1.1 Problemstilling

Jeg vil i denne oppgaven se på utlysningstekster for biblioteksjefer i perioden 1995 – 2021. Jeg vil se på utviklingen innenfor ledelse og lederrollen i biblioteket.

Hvilke lederroller ser kommune etter ved ansettelse av ny biblioteksjef?

- Er det et ønske eller krav om ledererfaring evt. lederutdanning ved ansettelse av biblioteksjef?
- Er det forskjell i kravene når vi ser på kommunestørrelse?
- Endret ny biblioteklov kravene til lederrollen i bibliotekene?
- Hvilke kvaliteter spør man etter i utlysningstekstene?

Etter å ha jobbet innen bibliotekfeltet i 26 år har jeg selv erfart endringene innenfor sektoren. Feltet har i stor grad endret seg fra å ha boken i fokus til og skulle fokusere på aktiv formidling av litteratur samt konsentrere seg om arrangementer.

## 1.2 Avgrensninger

Jeg vil i denne oppgaven se på utlyste biblioteksjefstillinger i kommunale bibliotek.

Jeg har valgt å ikke ta med utlyste vikariater. Jeg har hentet utlysningstekstene fra fagtidsskriftet «Bibliotekaren». Tidsskriftet gis ut av Bibliotekarforbundet, en fagforening for alle som har bachelor i bibliotek- og informasjonsvitenskap, bachelor i dokumentasjonsvitenskap, eller bachelor i skolebibliotekkunnskap. Det har også de senere årene blitt åpnet opp for at kandidater med annen bachelor- eller mastergrad med minimum 60 studiepoeng bibliotekfag også kan bli medlem (Bibliotekarforbundet u.å.).

Fra 2017 finner jeg ikke lengre stillingsutlysningstekster i tidsskriftet Bibliotekaren. Det ser ut til at nettet og sosiale medier er der man nå legger ut stillingsannonser og at de tradisjonelle tidsskriftene ikke benyttes mer.

For å få tak i stillingsutlysninger for perioden 2017 – 2021 har jeg brukt sosiale medier. Jeg er medlem i en gruppe på Facebook som heter *Bibliotekarer i folkebibliotek*. Jeg la ut et spørsmål der for å få hjelp til å finne nyansatte biblioteksjefer fra perioden 2017- 2021. Jeg fikk god respons på spørsmålet mitt.

Med bakgrunn i hjelpen jeg fikk sendte jeg innsynskrav til kommunene og ba om å få tilsendt stillingsutlysningstekstene. Jeg fikk tak i 24 ulike stillingsannonser fra perioden 2017 – 2021.

I utgangspunktet hadde jeg satt opp at perioden skulle gå fra 1995 til 2020, men jeg valgte å ta med 2021, da jeg fant flere interessante utlysninger fra det siste året.

## 2 Biblioteksektoren

I lov om folkebibliotek står det at alle kommuner skal ha et folkebibliotek (Folkebibliotekloven, 1986). Det står ingenting om størrelse eller antall ansatte, men det skal være et bibliotektilbud i alle kommuner i Norge.

Kommune løser dette på ulike måter. Noen har et samarbeid med nabokommunen, eller et interkommunalt samarbeid. Det finnes også ulike modeller av kombinasjonsbibliotek mellom grunnskole og folkebibliotek eller videregående skole og folkebibliotek.

### 2.1 Endringer i Bibliotekloven

Bibliotekloven ble vedtatt i 1986 og ble sist endret i 2014. De endringene som kom, ga store endringer for hvordan kommunene skulle drive bibliotekene. I §1. som handler om målsetting kom det inn flere nye oppdrag til bibliotekene. Bibliotekene skulle fra 2014 blant annet drive med aktiv formidling, de skulle være uavhengige møteplasser og en arena for offentlig samtale og debatt. Jeg har uthevet endringene i loven med kursiv.

*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.

(Prop. 135 L (2012-2013))

Det kan se ut som små endringer på papiret, men det fikk store konsekvenser for driften av bibliotekene i Norge. Det var ikke alle bibliotek som hadde drevet med aktiv formidling eller hadde plass til å drive med samtale og debatt. Små bibliotek med lite personellressurser, har nok hatt større problemer med denne omstillingen enn de store bibliotekene der det er større tilgang på personellressurser. Endringene som kom i 2014, var politisk villet. Det var ikke den enkelte kommunen som vedtok dette.

## **2.2 Krav om fagutdannet biblioteksjef**

Siden bibliotekloven kom i 1986 har det vært et krav i loven om at alle folkebibliotek skal ha fagutdannet biblioteksjef, men at departementet kan dispensere fra dette i særskilte tilfeller. Dispensasjonsmulighetene finner man i forskrifter om kvalifikasjonskrav (Forskrift om kvalifikasjonskrav for ansatte i folkebibliotek, 2014).

I forskrift om kvalifikasjonskrav for ansatte i folkebibliotek finner vi i to ulike unntak fra regelen om fagutdannet biblioteksjef. Det første unntaket handler om rekruttering.

Får man ikke fagutdannede søkere til stillingen, kan kommunene søke dispensasjon fra kravet om fagutdannet biblioteksjef. Det andre unntaket handler om tilstrekkelig fagkompetanse. Har bibliotekene allerede tilstrekkelig med fagkompetanse ved biblioteket kan kommunene velge å ansette en biblioteksjef uten fagutdanning.

Loven legger til grunn at minst fem årsverk med fagutdannede bibliotekarere oppfyller kvalifikasjonskravet. (Forskrift om kvalifikasjonskrav for ansatte i folkebibliotek, 2014)

Ser vi på statistikken for folkebibliotek 2019 samlet inn av Nasjonalbiblioteket, hadde 320 av 426 kommuner fagutdannet biblioteksjef (Bibliotekutvikling, 2019). De 106 kommunene som ikke hadde fagutdannet biblioteksjef i 2019 kan enten ha fått dispensasjon fordi de ikke klarte å rekruttere fagutdannet biblioteksjef eller de har valgt å ansette en biblioteksjef uten fagutdanning da de anser å ha oppfylt kravet om tilstrekkelig fagkompetanse i biblioteket.

Mange små kommuner har ikke ansatt biblioteksjef i 100% stilling, det sier seg selv at det da er vanskelig å rekruttere fagutdannet biblioteksjef. Samtidig trenger ikke de største bibliotekene å ansette en fagutdannet biblioteksjef så lenge de har nok bibliotekkompetanse ansatt i biblioteket.

Tabell 1: Fagutdannet biblioteksjef, store og små kommuner

De 25 minste kommunene i Norge				De 25 største kommune i Norge			
Kommune	Befolkning 01.01.2019	Fagutdannet biblioteksjef	Antall årsverk	Kommune	Befolkning 01.01.2019	Fagutdannet biblioteksjef	Antall årsverk
1 Utsira	196	Ja	0,70	1 Oslo kommune	681 071	Nei	214
2 Modalen	380	Ja	0,50	2 Bergen	281 190	Ja	98,07
3 Træna	456	Nei	0,30	3 Trondheim	196 159	Nei	52
4 Røyrvik	482	Ja	0,50	4 Stavanger	134 037	Ja	54
5 Vevelstad	497	Nei	0,35	5 Bærum	126 841	Nei	47
6 Røst	508	Nei	0,30	6 Kristiansand	92 282	Ja	31,5
7 Kvitsøy	516	Nei	0,40	7 Fredrikstad	81 772	Nei	24
8 Fedje	562	Nei	0,75	8 Sandnes	77 246	Ja	17,2
9 Leka	567	Nei	0,25	9 Tromsø	76 649	Nei	23,5
10 Fosnes	605	Nei	0,40	10 Tjønsberg og Færder	72 676	Ja	28
11 Rømskog	673	Ja	0,40	11 Drammen	68 933	Ja	25,6
12 Værøy	732	Nei	0,30	12 Sandefjord	63 271	Ja	21,67
13 Tydal	794	Ja	0,70	13 Asker	61 523	Ja	22
14 Solund	820	Nei	0,60	14 Sarpsborg	55 997	Ja	15,53
15 Bokn	840	Nei	0,00	15 Skedsmo	55 652	Ja	21
16 Namsskogan	871	Ja	0,30	16 Skien	54 645	Nei	17,1
17 Berg	888	Ja	0,50	17 Bodø	52 024	Nei	21,1
18 Eidfjord	906	Ja	0,60	18 Ålesund	47 998	Nei	14,85
19 Loppa	917	Ja	1,50	19 Larvik	47 107	Ja	16,9
20 Torsken	931	Nei	0,40	20 Arendal	44 785	Ja	15,87
21 Granvin	937	Nei	0,00	21 Karmøy	42 161	Ja	13
22 Åseral	939	Nei	0,80	22 Lørenskog	40 106	Ja	11,83
23 Nesseby	941	Ja	1,00	23 Ullensaker	38 234	Ja	9,13
24 Osen	947	Ja	0,28	24 Haugesund	37 250	Ja	12
25 Stordal	947	Nei	0,56	25 Porsgrunn	36 224	Ja	13,4

Ser vi på de minste kommunene har 14 av 25 kommuner ikke tilsatt fagutdannet biblioteksjef. For de største kommunene er det 8 kommuner som ikke har tilsatt fagutdannet biblioteksjef. Det kan virke som kvalifikasjonskravet oftere blir fulgt i de store kommunene enn i de små kommunene. Det er nok betydelig enklere å rekruttere fagutdannede bibliotekarere til en sjefsstilling i en stor kommune enn i en liten kommune. Av de 25 minste kommunene i Norge er det bare to kommuner som har ansatt 1 årsverk eller mer i biblioteket.

### 3 Teoretisk rammeverk - Ledelse

Det finnes mange definisjoner på hva ledelse er, men ifølge Jacobsen og Thorsvik er det stor enighet om at «Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405) .

Hensikten med ledelse er normalt å få andre til å utføre arbeidsoppgaver for å nå mål som er satt. Skal man for eksempel drive et bibliotek trenger man noen som sitter i skranken og kan hjelpe publikum, noen må sitte på kontoret og velge ut bøker som skal bestilles inn til bibliotekets samlinger, bøkene må plasseres ut på hyllene etter at de er klargjort til utlån, noen må rydde i hyllene så det er mulig å finne igjen bøkene når noen spør etter de osv.

For å drive et bibliotek må noen lede de andre sånn at alle oppgavene blir, ikke bare gjort, men gjort på en hensiktsmessig måte. Lederen må delegere ut oppgaver som skal gjøres og samtidig passe på at organisasjonens mål nås. Lederen kan drive med direkte og/eller indirekte ledelse. Direkte ledelse foregår gjerne ansikt til ansikt, lederen kommuniserer ut det som skal gjøres. Samtidig kan direkte ledelse også være skriftlig, da kommuniserer lederen gjerne på e-post til de ansatte. Indirekte ledelse handler gjerne om hvordan en leder påvirker de ansatte uten å kommunisere direkte til dem. Indirekte ledelse handler om å bruke organisasjonens mål og strategier som grunnlag for ledelsen. Dette kaller vi gjerne strategisk ledelse. En annen ledelsesform som også er mye brukt er institusjonell eller verdibasert ledelse, der lederen forsøker å påvirke sine ansatte ved å endre kultur og normer eller påvirke de på annen måte. Når man endrer kultur, skjer det gjerne via skriftlig kommunikasjon, men også ved muntlig kommunikasjon. Lederens måte å være på, hennes adferd, har også mye å si for at ledelsesformen skal lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 406).

### **3.1 Ledelse i ulike typer organisasjoner**

Ifølge Strand (2007, s. 28-30) finner vi fire organisasjonstyper innen ledelse: byråkratiorganisasjoner, ekspertorganisasjoner, gruppeorganisasjoner og entreprenørorganisasjoner. Disse organisasjonene er bygd opp på ulike måter og har ulike arbeidsprosesser og ulike typer oppgaver. Selv om de er ulike, vil man kunne finne igjen elementer fra flere organisasjonstyper.

**Byråkratiorganisasjoner** har tydelig hierarki med flere ledd, oppgavene er spesialisert og de er regelstyrt. En leder skal ivareta organisasjonen og hindre uønskede hendelser. Det betyr at lederen må ha kunnskap og kjennskap til prosedyrer og rutiner i organisasjonen. Lederen har gjerne stor autoritet, men har lite spillerom da alt er regelstyrt.

**Ekspertorganisasjoner** er mindre hierarkisk oppbygd og mange av oppgavene er komplekse. En leder i denne typen organisasjon er gjerne fagutdannet, og utdannelsen er gjerne tett knyttet opp mot arbeidsprosessene som rektorer ved en skole eller overleger ved et sykehus.

**Gruppeorganisasjoner** har lite formalisering og flat struktur. De har ofte en kortere varigheten enn de andre organisasjonene. De styres gjerne etter normer og sosiale strukturer. Team brukes ofte om denne typen organisasjoner. Lederrollen i denne typen organisasjon handler ofte om å holde gruppen samlet og la den bli en sosial enhet. Lederrollen er også gjerne uformell, og det pekes ofte ikke ut en leder.

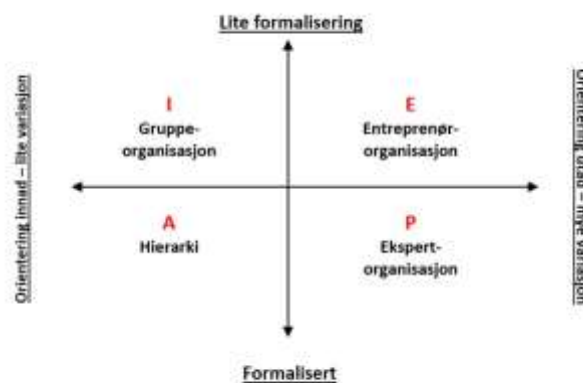
**Entreprenørorganisasjoner** har ofte ingen fast struktur, men jobber ofte mot spesifikke oppgaver. I denne typen organisasjoner finner vi lite byråkrati. Entreprenørorganisasjoner kan ligne på gruppeorganisasjoner og ekspertorganisasjoner, men i denne typen organisasjoner finner vi en leder som gjerne har en dominerende stilling. Lederen er fokusert på muligheter og oppgaver og er opptatt av å skape resultater.

De ulike organisasjonstypene gir ulike rammer for hvordan man velger å lede en organisasjon.

En leder skal ivareta

organisasjonen hun leder. Er det høy formaliseringsgrad i organisasjonen gir det lederen mindre rom for ledelse. Ser vi på byråkratiorganisasjonen og ekspertorganisasjonen har de mindre behov for direkte ledelse enn gruppeorganisasjonen og entreprenørorganisasjonen.

Figur 1: Fire ulike organisasjoner – Strand (2007, s. 251)



Byråkratiorganisasjonen er ofte regelstyrt, og de ansatte er spesialister innenfor sitt område. Ekspertorganisasjonen har ansatte som gjerne er fagutdannet innenfor et fag eller en profesjon (Strand, 2007). Det er ikke sånn at det kun finnes fire typer organisasjoner, vi finner også blandingsorganisasjoner og andre avvik i organisasjoner. Det som er viktig i denne sammenhengen er at de ulike organisasjonsformene trenger ulike former for ledelse.

## 3.2 Lederroller

Jeg har valgt å se på Adizes teori om lederroller. Han forsket på hva ledelse egentlig er. Han kom frem til at en leder skal utføre fire ulike roller og at alle rollene er nødvendig for å sikre god ledelse. Samtidig er han klar på at et enkelt individ ikke kan klare å utføre alle fire rollene alene (Adizes, 1995, s. 10).

Adizes (1995) utarbeidet en modell for ulike lederroller. Modell består av fire ulike roller: **Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør (PAIE)**. Rollene kan knyttes opp mot funksjoner og oppgaver i organisasjonen.

**Produsenten** leder en organisasjon eller en bedrift som forventes å levere eller produsere noe. En leder forventes å produsere ett eller annet, det kan være resultater, varer eller serviceytelser. En leder i produsentrollen er faglig sterk, og leder gjerne medarbeidere som også er faglig sterke.

**Administratoren** bør ha kunnskap om feltet man er satt til å lede. Man må også kunne administrere og planlegge for å kunne levere det produktet man er satt til å levere. Viktige stikkord for rollen er detaljplanlegging, koordinering, utarbeide prosedyrer samt kontrollere og følge opp at ting blir gjort.

**Integratoren** skal bygge fellesskapet og utvikle kompetanse. Dette er ifølge Strand (2007) en forutsetning for suksess i denne typen organisasjoner. Det handler ikke om individuelle mål, men om gruppemål. Man må, ifølge Adizes (1995) samle seg om et felles mål. Lederen er gjerne både veileder og hjelper og må kunne kommunisere og være samlende for organisasjonen.

**Entreprenøren** kan ikke bare fokusere på produksjon og administrasjon, en leder må også ha målsettinger og strategier. En leder må kunne endre mål og utarbeide nye planer. Som entreprenør er man kreativ, risikovillig og klarer alltid å se nye muligheter.



Ser vi skjematisk på de ulike rollene i PAIE-skjemaet til Strand (2007, s. 250), som bygger på

Adizes skjema, ser vi at

integratorrollen og

entreprenørrollen er lite

formalisert, mens

administratorrollen og

produsentrollen har mye

formalisering. Samtidig er

det integratorrollen og

administratorrollen som

orienterer seg sterkest innad

i organisasjonen, mens

entreprenørrollen og produsentrollen orienterer seg sterkest ut fra organisasjonen.

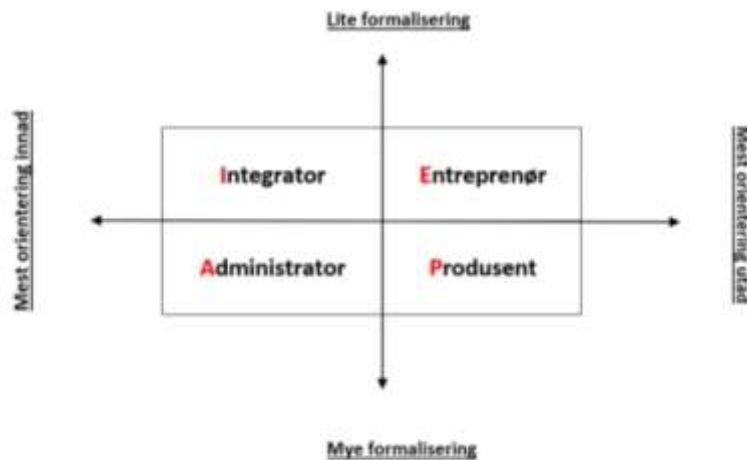
I følge Adizes (1995) kan man ikke bare velge en av lederrollene, man må ofte ta i bruk flere

lederroller. De aller fleste ledere har sterke og svake sider, og trives kanskje best i en spesiell

lederrolle. Samtidig varierer lederoppagavene. Det er forskjell på om man jobber eksternt eller

internt (Baldersheim et al., 2021, s. 80).

Figur 2: Fire ulike roller (PAIE)



### 3.3 Lederrollen og rollekategorier i biblioteket

Lederrollen i biblioteket har endret seg i takt med at oppgavene i biblioteket har endret seg.

Biblioteket har gått fra å være et sted der man lånte bøker til å bli et sted der man møtes for

nye opplevelser, lærer noe nytt, er med på å lage ting eller rett og slett deltar i debatter om

ulike aktuelle temaer i samfunnet.

Tabell 2: Adizes teori om lederroller - PAIE

Ser vi på Adizes teori om

lederroller (PAIE) i et skjematisk

oppsett, vil vi se at biblioteket

tradisjonelt plasserer seg i

produsentrollen, som en

ekspertorganisasjon, eller i

administrasjonsrollen som en

byråkratisk organisasjon (Strand,

2007)

Integrator - Gruppeorganisasjon	Administrator - Byråkrati
Samle organisasjonen – felles mål	Få systemene til å fungere
Ingen typisk lederposisjon	Planlegging og koordinering i fokus for å nå resultater
Demokratiet bestemmer	Regler og kontroll
Uformelle normer	Organisasjonen styres av hierarkiet
Lite formell struktur	Regler er styrende
Lederens oppgave – sosiale prosesser	Prosedyrer
Kommunisere	Lederen kontrollerer
Produsent – ekspertorganisasjon	Entreprenør - Entreprenørorganisasjoner
Mål og resultatstyring	Endre målene underveis
Faglig sterk	Kunne skifte retning når det er nødvendig
Fokus på mål	Retningen og målene er ikke fastlagte
Rekrutterer på faglighet og kunnskap	Mulighet for å lykkes styrer valgene som tas
Prestasjoner	Personlig interesse i organisasjonen (eier)
Kunnskapsbedrift – vanskeligere å lede	Lederen er svært engasjert – mål/profitt
Vanskelig med direkte styring	Villige til å ta risiko
Opprettholde gode faglige kvaliteter	Mål er aller viktigst
	Mindre hensyn til ansatte og deres behov
	Formell fagkunnskap er ikke avgjørende
	Lederen har ofte stort handlingsrom for endringer
	Det er ofte en del uro rundt lederen

Bibliotekene er mål og resultatstyrt fra kommunene sin side, selv om det som måles ofte ender opp med å være telling av utlånte bøker og antall besøkende i løpet av et år. Det er helt klart at ansatte i bibliotek blir rekruttert på faglighet og kunnskap og at biblioteket er en kunnskapsbedrift. Samtidig er det mye regler og kontroll i et bibliotek, da med tanke på hvordan blant annet biblioteksystemene og hyllesystemene er bygd opp.

Når vi ser på innholdet i integratorrollen og entreprenørrollen kan det se ut som de rollene passer dårligere inn i et bibliotek, da bibliotekene har en leder som bestemmer, har formelle strukturer, har fastlagte mål og sjelden skifter retning.

Retning skiftes i bibliotekene når det er politisk villet, som oftest ikke ellers. Bibliotekene eies av kommunene og er en del av det kommunale byråkratiet og har nok vært regnet innenfor byråktoriorganisasjonen. Samtidig kan man kanskje også se på bibliotekene som en ekspertorganisasjon, der mange av de ansatte ofte har bibliotekutdanning.

Bibliotekutdanningen er en profesjonsutdanning, det betyr at de som har denne typen utdanning i teorien skal kunne jobbe i et hvilket som helst bibliotek med minimal opplæring. De har utdannet seg til å bli eksperter på bibliotek.

Når man leder en ekspertorganisasjon er man gjerne nært forbundet med rollen som fagkyndig. Som jeg har skrevet tidligere slår bibliotekloven fast at et bibliotek skal ledes av en person med bibliotekutdanning (Folkebibliotekloven, 1986). Samtidig har man som leder av et større bibliotek, så mange andre oppgaver, at man i stor grad ikke har tid til å være bibliotekar, man bare har tid til å være leder. I tillegg er ikke biblioteksjefen i en kommune en leder som bestemmer alt som skjer i egen organisasjon. Biblioteket er et kommunalt tilbud på lik linje med alle tilbudene i en kommune og er politisk styrt. Biblioteksjefen er ofte plassert i avdelingen for kultur eller oppvekst og er en mellomleder.

Mellomlederne er personell med ansvar for de utøvende virksomhetene som leverer tjenestene innbyggerne møter i kommunens daglige virksomhet, [...] En mellomleders oppgave er per definisjon å lede en gruppe medarbeidere mot å realisere mål fastsatt av andre, overordnede nivå i organisasjonen. (Baldersheim et al., 2021, s. 43)

Biblioteksjefen er en mellomleder i kommunen og har ikke direkte kontakt med administrasjonen. Lederen til biblioteksjefen er den som har all kontakt med administrasjonen i en kommune (avvik mellom kommunene vil forekomme). I tillegg er biblioteksjefen som oftest underlagt en enhetsleder som også er en mellomleder.

## 4 New Public management (NPM) og ledelse i offentlig sektor

De siste 25 årene har norske kommuner blitt utsatt for mange reformideer. Noen ideer har festet seg bedre enn andre ideer. Som Baldersheim et al. (2021, s. 27) lister opp, finner vi blant annet *Tradisjonell administrasjon*, *New Public Management*, *New Public Governance* og *Digital Governance* i denne perioden.

Den ideen som har hatt størst innflytelse i denne perioden er nok New Public Management (NPM). NPM henter styringsprinsippene sine fra privat sektor, men er ikke definert som en bestemt styringsmodell. Den betegnes ofte som flere moderniseringsideer for offentlig sektor der man finner ideer om profesjonell ledelse, det vil si ledere med kunnskaper om ledelse (Røvik, 2007, s. 34).

Tanken er at NPM skal hjelpe oss å effektivisere offentlig sektor. Den tradisjonelle forvaltningskommunen har etter påvirkning fra NPM gått over til å bli en konsernkommune, der myndigheten blir delegert nedover i systemet til enhetsleder/virksomhetsleder og mellomledere. De fleste kommuner går i denne perioden over fra flere hierarkiske ledernivåer til en tonivåmodell der målfokuset er stort (Baldersheim et al., 2021, s. 28).

Vi finner to hovedtemaer innen NPM, og begge er hentet fra privat sektor. Det første temaet er økonomi og marked, der man søker mer markedsorientert tenkning i offentlig sektor. Det handler gjerne om konkurranseutsetting av kommunale oppgaver. Det andre temaet er ledelse og organisasjon, der vi ser en styrking og en tydeligere ledelse gjennom strategisk ledelse eller teamledelse og mål- og rammestyring (Mo, 2006, s. 55-56).

### 4.1 NPM og lederrollen

NPM handler hovedsakelig om to ting. Det ene er at offentlige organisasjoner må ønske å bli mer markedsorienterte, og at de derfor innfører personlige valg, brukerbetaling, konkurranseutsetting og privatisering. Det andre er at ledelsesprinsippene endres og man tar i bruk begrep som resultatmålinger, serviceledelse, strategisk ledelse, økonomistyring og målstyring i organisasjonene. Det ligger også en tro på at de nevnte verktøyene og teknikkene som tas i bruk, passer like godt i offentlig sektor som i privat sektor (Klausen, 2001, referert i Fylling, 2016, s. 16-17).

Lederrollen har endret seg under innflytelsen NPM har hatt på kommunene i Norge. Kommunene har gått fra å være forvaltningskommuner som har vært sektorisert med fagleder og stor grad av silotenkning til konsernkommuner som har delegert myndighet med målfokus der lederen ikke lengre nødvendigvis er fagutdannet, men er en generisk leder (Baldersheim et al., 2021, s. 28).

Hvordan passer da PAIE-skjemaet til Adizes (1995) inn i NPM med sine lederroller?

Strand (2007, s. 339) har sett på ulike roller og ledelsesformer i offentlig sektor.

Ledelsesformen i offentlig sektor er ofte en blanding mellom politisk styring og markedsmessig styring. Han fant tre ulike roller som krysser grensene til PAIE-skjemaet:

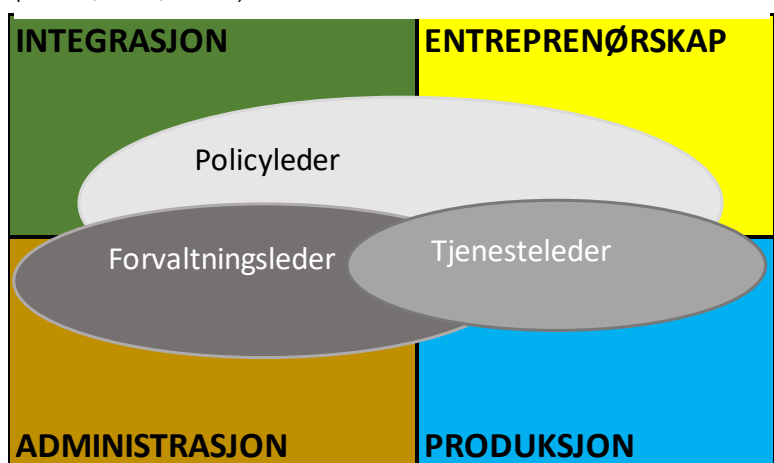
**Policyleder:** På dette nivået finner vi politikere og direktører. Det er som oftest det øverste nivået i offentlig forvaltning som befinner seg her. De jobber ofte med prinsipper, rammer, nydannelser, kursendringer og omfordelinger.

**Forvaltningsleder (forvalter eller administrator):** På dette nivået finner vi direktører og embetsmenn. Dette er ofte byråkratene som leder i offentlig sektor. De jobber ofte med saker og utredninger andre har skrevet eller utarbeidet. De leverer blant annet saker til de folkevalgte organene i offentlig sektor.

**Tjenesteleder:** På dette nivået finner vi de som leder ulike avdelinger i offentlig sektor. Her finner vi sosialsjefer, rektorer og biblioteksjefer. Disse lederne har gjerne personalansvar. De produserer tjenester i offentlig sektor og har som oftest publikumsrettet aktivitet eller kontakt. Det er gjerne denne delen som måles og sammenlignes med privat sektor.

Som vi ser av figuren, plasserer Strand (2007) de fleste tjenesteledere i produksjonsrollen i PAIE-skjemaet. Selv om rollen også er innom entreprenør, integrasjon og administrasjon.

Figur 3: Typiske roller for ledelse i offentlige organisasjoner, (Strand, 2007, s. 339)



## 4.2 NPM i biblioteket

Som jeg har skrevet tidligere slår bibliotekloven fast at biblioteksjefen i en kommune skal være fagutdannet, det betyr at profesjon fremdeles står sterkt i bibliotekene.

Biblioteksjefstillingene er dermed i stor grad fremdeles bemannet av fagpersoner og ikke av generiske ledere. Siden NPM sitt inntog i offentlig sektor har det vært mange debatter om man skal ha en profesjonsutdannet leder eller en generisk leder. Dette ble veldig tydelig da vi fikk en profesjonskamp på sykehusene om faglig ledelse kontra generisk ledelse.

I 2001 trådte Spesialhelsetjenesteloven i kraft, den lovfester at avdelinger og enheter på sykehus skal ha en leder:

I spørsmålet om enhetlig ledelse anbefalte et samlet utvalg at det på alle nivå i sykehus må være en person som er leder. Utvalget begrunnet dette med at ledelse handler om å ta et helhetlig ansvar for en gitt virksomhet, og at dette sikres på en best mulig måte når ledelsesansvaret på en entydig måte kan relateres til en person. [...] Bestemmelsen om ledelsesansvar innebar en tydeliggjøring av at det må være én leder for virksomheten. Denne behøver ikke være lege eller helsepersonell. (Ot.prp. nr. 10 (1998-99))

Lovendringen var omstridt, særlig var Legeforeningen kritisk til dette. I følge Mo (2006, s. 104) vurderte Legeforeningen å saksøke Vest-Agder fylkeskommune da de som første sykehus i landet innførte profesjonsnøytral ledelse.

Dette var en debatt om fag kontra ledelse. Samme typen debatt vil vi nok få i biblioteksektoren den dagen bibliotekloven blir endret og det ikke lengre er krav om fagutdannet biblioteksjef i landets kommunale bibliotek. Vi er ikke der enda, men det dukker nå og da opp diskusjoner om dette innad i biblioteksektoren. Jeg tror det om noe tid vil komme en lovendring på dette.

Innad i bibliotekmiljøet snakker flere om temaet profesjonsutdannede leder kontra generiske ledere samt den ledervegringen man opplever i biblioteksektoren.

Tidligere leder i Norsk bibliotekforening (NBF), Marianne Schjeide, hevder i et intervju at ledervegning innad i bibliotekvesenet er et problem.

[...] jeg synes det er synd at mange større kommuner synes det er mer attraktivt med en biblioteksjef som kommer «utenfra». Men dette er også et tveegget sverd. Det finnes en ledelsesvegring i biblioteksektoren som er svært problematisk. Mange ønsker ikke å ta lederansvar. Det er ikke rart at denne vegringen gir seg utslag i at vi får flere ledere med annen utdanning og erfaring. Jeg håper dette er en trend som vil snu, og er spent på om den nye strukturen ved bibliotekarutdanningen på OsloMet vil kunne bidra positivt. (Letnes, 2020)

Samtidig som bransjen sliter med ledervegring slår bibliotekloven fast at den som leder et bibliotek skal være fagutdannet. Det blir derfor stadig vanskeligere for kommunene å få tak i fagutdannede bibliotekarer som ønsker lederrollen. Narvik kommune lyste ut stillingen som biblioteksjef i desember 2020 og fikk ingen fagutdannede søkere til stillingen. De lyste ut stillingen en gang til i begynnelsen av 2021 og fikk ingen søkere, den tredje gangen de lyste ut stillingen fikk de heller ingen søker med fagutdanning. De valgte til slutt å ansette en person uten bibliotekarutdanning, men med ledererfaring (R. Melgaard, personlig kommunikasjon, 2. februar 2022).

Nå er det sannsynligvis flere grunner til at kommunene sliter med å få tilsatt fagutdannede personer til biblioteksjefstillingene. Ledervegring har vært nevnt, men jeg tror en annen grunn er lønn. En kvinnedominert mellomlederstilling innen den kommunale kulturbransjen er verken lønnsledende eller lønnsdrivende.

Selv om NPM har påvirket driften av bibliotekene står nok NPM svakere i bibliotekene enn de gjør i andre deler av kommunen. Det er blitt helt vanlig med private barnehager og private sykehjem. Dette er en type konkurranseutsetting som har blitt helt vanlig i Norge. Ingen har enda prøvd å konkurranseutsette et bibliotek i Norge. I Sverige ble det prøvd allerede i 2006 da Nacka kommune lot et selskap som besto av de ansatte overta bibliotekfilialen «Dieselverkstaden» (Ericson, 2018). I fjor startet det svenske firmaet Axiell med bibliotekdrift for kommunene og igjen er det Nacka kommune som satser på å konkurranseutsette bibliotekene sine. De har nå satt ut driften av alle sine bibliotekfilialer til Axiell (Ericson, 2020).

## **4.3 Kvalifikasjonskrav hos en biblioteksjef**

Det er veldig liten forskjell i hva slags kvalifikasjonskrav kommunene ber om i utlysningstekstene. Så lenge bibliotekloven gir føringer på hva slags type kompetanse en biblioteksjef skal ha, så vil vi selvfølgelig finne dette igjen i stillingsutlysningene.

### **4.3.1 Fagutdannet biblioteksjef**

Syv av kommunene ber ikke om en fagutdannet bibliotekar. Av disse syv er det tre kommuner som ikke bryter loven da de innehar nok bibliotekkompetanse til å heller ansette en generisk leder. De fire andre kommunene bryter loven ved å ikke kreve fagutdannet biblioteksjef når de lyser ut stillingen. Om det får etterspill for kommunene å ikke følge loven varierer nok litt, men fagforeningene, da særlig Bibliotekarforbundet, er flinke til å følge opp dette når det blir oppdaget (Sivilombudet, 2021).

Av og til ser vi at det dukker opp diskusjoner innad i biblioteksektoren om biblioteksjefen må være fagutdannet eller om det heller bør være en med lederutdanning. Odd Letnes, som var redaktør for tidsskriftet Bok og bibliotek i 14 år skriver i en leder fra 2009 om dette med generisk leder eller en bibliotekar som leder av et bibliotek. (NB! Kielland var biblioteksjef i Tromsø bibliotek i 2009 og er ikke fagutdannet).

Kanskje er det på tide å stille noen kritiske spørsmål omkring den norske all round-utdanningen, som skal gjøre bibliotekarene klare for alt fra katalogisering og annet arbeid bak kulissene til utadrettet formidling og ledelse. Hvorfor skal en biblioteksjef ha bibliotekarutdanning? Ledelse er et fag i seg selv, mener Kielland, som ikke har bibliotekarutdanning, noe som ikke var til hinder for at Tromsø bibliotek ble kåret til Norges beste tidligere i år. (Letnes, 2009)

### **4.3.2 Gode IT-kunnskaper**

Gjennom hele perioden ber kommunene om en biblioteksjef med gode IT-kunnskaper. Det handler antakelig om at bibliotekene tidlig tok tak i dette med digitalisering. Det å få bibliotekskatalogen ut online var svært viktig for bibliotekene. I tillegg ble biblioteket stedet folk gikk for å låne datamaskiner og få hjelp til å skrive ut ulike dokumenter. Dette krevde at biblioteksjefene eller noen andre på biblioteket hadde god IT-kompetanse. Det er mange små

bibliotek i Norge og det er flere bibliotek der man bare har en person ansatt. Dermed er det ofte naturlig at kommunene etterspør gode IT-kunnskaper hos en biblioteksjef.

### 4.3.3 Ledererfaring eller lederutdanning

Når det kommer til å kreve ledererfaring, lederkompetanse eller lederutdanning, så er det ikke mange kommuner som har fokus på dette. Av 120 utlysninger er det bare 5 kommuner som spesifikt ønsker noen med lederutdanning. Det er også bare 5 av kommunene som har lederutdanning som et krav.

Tabell 3: Krav eller ønske om lederutdanning

ØNSKET LEDERUTDANNING	KRAV LEDERUTDANNING
<b>SMÅ KOMMUNER</b>	<b>SMÅ KOMMUNER</b>
0 av 45 kommuner	0 av 45 kommuner
<b>MELLOMSTORE KOMMUNER</b>	<b>MELLOMSTORE KOMMUNER</b>
1 av 50 kommuner	0 av 50 kommuner
<b>STORE KOMMUNER</b>	<b>STORE KOMMUNER</b>
3 av 22 kommuner	3 av 22 kommuner
<b>STORBYKOMUNER</b>	<b>STORBYKOMUNER</b>
1 av 3 kommuner	2 av 3 kommuner

Ser vi på ønske eller krav om ledererfaring, så er det litt flere kommuner som har ønsket seg noen med ledererfaring.

Tabell 4: Krav eller ønske om ledererfaring

ØNSKET LEDERERFARING	KRAV LEDERERFARING
<b>SMÅ KOMMUNER</b>	<b>SMÅ KOMMUNER</b>
7 av 45 kommuner	2 av 45 kommuner
<b>MELLOMSTORE KOMMUNER</b>	<b>MELLOMSTORE KOMMUNER</b>
18 av 50 kommuner	8 av 50 kommuner
<b>STORE KOMMUNER</b>	<b>STORE KOMMUNER</b>
8 av 22 kommuner	12 av 22 kommuner
<b>STORBYKOMUNER</b>	<b>STORBYKOMUNER</b>
1 av 3 kommuner	2 av 3 kommuner

Det som er mest overraskende er at syv av de små kommunene har ønsket seg en biblioteksjef med ledererfaring. Små kommuner har inntil 4 999 innbyggere. Jeg har sjekket folkebibliotekstatistikken og sett på antall ansatte og hvor mange årsverk disse syv bibliotekene har (Bibliotekutvikling, 2020).



At syv små kommuner har fokus på ledelse og nesten ingen av de store kommunene har det må sies å være litt pussig, særlig med tanke på hvor få personer som jobber i disse små bibliotekene. Det er ingen av kommunene som har mer enn 2 årsverk, selv om det i noen av kommunene er ansatt 3 personer i ulike deltidsstillinger.

Tabell 5: Små kommuner - ledererfaring

ØNSKET LEDERERFARING		
SMÅ KOMMUNER	Ansatte	Årsverk
Grane	2	1,1
Hof	3	1
Odda	3	1
Grue	2	1,5
Hamarøy	1	1
Samnanger	2	1,27
Etne	3	2

Til sammen er det 34 av 120 kommuner som ønsker noen med ledererfaring. Ser vi på det tilsvarende tallet for de kommunene som krever ledererfaring finner vi at 24 av 120 kommuner krever ledererfaring i utlysningsteksten sin. Hvorfor det er så lite fokus på ledelse når det lyses ut en lederstilling, peker nok tilbake på lovkravet i bibliotekloven. Kommunene er lovpålagt å ansette en person med bibliotekutdanning.

I noen år tilbød OsloMet en egen erfaringsbasert mastergrad i Bibliotek, styring og ledelse for de med en bachelor i bibliotek. Det ser ikke ut til at de tilbyr den utdannelsen lengre. Siste gang jeg finner noe om denne utdannelsen på OsloMet sine sider er i 2020 (Oslo Metropolitan University, u.å).

#### 4.3.4 Personlig egnethet

Kravet om personlig egnethet kommer ikke før år 2000, det er Hoff kommune som er den første som sier noe om dette, men det skal gå fire år til før en kommune i 2004 sier noe om personlig egnethet igjen. Ikke før 2014 blir dette med personlig egnethet en fast del av stillingsutlysningene for en biblioteksjef.

## 5 Diskursanalyse

Jeg har valgt å bruke kritisk diskursanalyse som analyseverktøy når jeg skal se på stillingsutlysningstekster. Jeg vil i denne delen beskrive metoden. Diskurs betyr egentlig samtale eller vidløftig drøftelse eller dispuTT (Grue, 2021). Diskurs betyr altså samtale, men når jeg har valgt å bruke diskursanalyse som analyseverktøy må det bety at diskursanalyse rommer noe mer enn bare det å samtale.

Ifølge Winther Jørgensen og Phillips (1999, s. 9) er det stor uenighet om hva diskurser er og hvordan man skal analysere diskurser. De nøyer seg med å slå fast at «[...] en diskurs er en bestemt måte at tale om og forstå verden (eller et utsnitt av verden) på».

Diskursanalyse blir en måte å kritisk analysere etablerte tenkemåter, skrivemåter og talemåter. Man ser på det man tar for gitt av antagelser om verden og hvordan den er eller burde være. Diskursene handler ikke om individuell forståelse, men om kollektive forståelser. En diskurs er definert som en kollektiv forståelsesramme (Johannessen et al., 2018, s. 52 - 58).

Siden man bruker ordet ramme, betyr det at man tenker innenfor rammen – altså innenfor diskursen, eller at man tenker utenfor rammen/diskursen. Dersom vi tar for oss forståelsen av kjønn, så kan vi se på kjønn innenfor en biologisk diskurs, og da handler det om x-kromosomer eller y-kromosomer. Ser vi på kjønn innenfor en identitetsdiskurs handler det plutselig om hvilket kjønn man identifiserer seg som (Johannessen et al., 2018, s. 58).

Hovedformålet med diskursanalyse er å problematisere hvordan man fremstiller verden, nettopp fordi verden kan fremstilles på mange ulike måter. Hvordan vi velger å fremstille verden får ulike konsekvenser. Hvordan man beskriver krav og forventninger i en stillingsutlysning sier noe om virksomhetens forståelse av lederskap og lederrollen.

Når vi leser nyhetsartikler i en avis tenker vi ikke alltid på at noen har skrevet artikkelen og at den eller de som har skrevet artikkelen kanskje har sin egen mening om hva som egentlig har skjedd. Vi vet heller ikke om de var vitne til det de skriver om eller om de har fått hendelsen gjenfortalt av noen andre. Dersom nyheten blir gjenfortalt, kan de som gjenforteller den ha sin egen mening om hva som har skjedd. Artikkelen kan derfor ha mange ulike slagsider vi ikke er klar over. Journalister skriver og fremstiller verden på sin måte, ut ifra sitt ståsted og sin politiske overbevisning.

Vi som lesere, vil kanskje se på nyheter som en absolutt sannhet fordi vi har en forestilling om at journalister er nøytrale gjengivere av det som skjer i verden. Dersom en nyhetsartikkel handler om krigen i Ukraina, ville det sannsynligvis være stor forskjell på innhold og vinkling om en norsk journalist skriver saken kontra en russisk journalist. Språklige beskrivelser vil derfor aldri være nøytrale gjengivelser av virkeligheten. Ulike fenomener kan beskrives på flere måter, ikke bare på en måte. Det er derfor umulig å finne en beskrivelse som er sann. (Johannessen et al., 2018, s. 52)

## **5.1 Den kritiske lingvistikken**

Kritisk diskursanalyse har sitt opphav fra kritisk lingvistik. Den kritiske lingvistikken oppstod sent på 70-tallet. Formålet til forskerne var å vise hvordan man kunne bruke språket som et ideologisk instrument. De mente at man kunne finne skjulte ideologiske aspekter i tekster, og at det var viktig å avdekke dette. De var også opptatt av hvordan språket vårt er en form for sosial praksis. Språket hjelper oss til å opprettholde maktrelasjonene i samfunnet. En av innvendingen mot kritisk lingvistik var mangelen på diskusjon mellom relasjonene språk, makt og ideologi. Forskerne innen kritisk diskursanalyse tok derfor opp denne tråden for å finne metoder som bedre kunne ivareta denne relasjonen på en bedre måte. Den kritiske diskursanalysen går lengre enn kritisk lingvistik når det kommer til å se på ideologiske interesser i tekster (Skrede, 2017, s. 20).

## **5.2 Den kritiske diskursanalyse som analysemodell og metode**

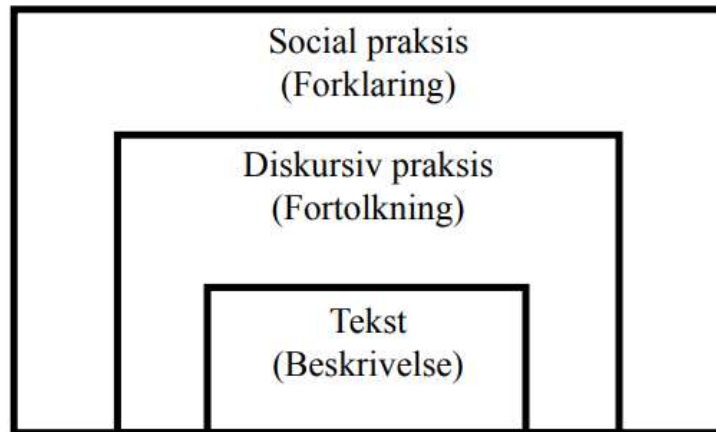
Fairclough regnes som en av grunnleggerne av kritisk diskursanalyse. Ved å bruke kritisk diskursanalyse ser man blant annet på sosiale forandringsprosesser. Man ser på hvordan tekster påvirker og påvirkes av samfunnsmessige forhold. Det handler om å se på oppfatningen av våre kollektive sosiale praksiser.

En av grunntankene til Fairclough var at språket sjelden gir en nøytral beskrivelse av virkeligheten. Språket har alltid med seg et bestemt perspektiv. Fairclough utviklet blant annet en metode for å studere forholdet mellom tekst, diskursiv praksis og sosial praksis. Man ser først på selve teksten og de ulike lingvistiske strukturene i teksten.

Etter det kan man gå videre å se på den diskursive praksisen, eller fortolkningen av teksten. Ifølge Fairclough er diskursiv praksis todelt. (Fairclough & Halskov Jensen, 2008)

Det handler om hvem som har produsert teksten, og hvilke tolkninger mottakeren av teksten gjør. Til slutt ser man på sosial praksis, som handler om hvordan diskursiv praksis, eller fortolkningen av teksten, kan være med på å endre, eller opprettholde den sosiale praksisen.

Figur 4: Fairclough's model (Fairclough & Halskov Jensen, 2008)



Ser vi litt mer konkret på

hva sosial praksis egentlig er, så forklarer Johannessen et al. (2018) dette når han skriver om hvordan penger, som egentlig bare er papirlapper og flate metallrundinger, har en verdi i samfunnet. Papirlappene og de flate metallrundingene har jo i utgangspunktet ingen verdi i seg selv, men vi har tillagt de verdi. Siden vi har tillagt de verdi, så har de fått verdi. Penger er derfor en sosial praksis.

Fairclough prøver med denne metoden å binde sammen tre ulike analytiske tradisjoner:

1. Nærlesning av tekster – inkludert lingvistisk analyse
2. Fortolke tradisjonen – se sosial praksis som noe som aktivt produseres
3. Makrososiologiske tradisjoner – analysere sosial praksis i relasjon til sosiale strukturer (Fairclough, 1992, referert i Skrede, 2017, s. 32)

Når jeg senere i oppgaven skal analysere utlysningstekstene for biblioteksjefer fra 1995 til 2021 vil jeg nettopp se på språket knyttet til et sosialt felt eller en sosial praksis.

Er stillingsutlysningene like eller har det skjedd store forandringer i løpet av 26 år?

Er det store forskjeller på hva store og små kommuner krever av en leder?

Har ny biblioteklov gitt endringer i lederrollen kommunene ønsker seg?

For å finne svaret på disse spørsmålene må jeg tolke utlysningstekstene og se på ulike diskurser.

### 5.3 Empiri

Empirien i denne oppgaven består av 120 kommunale stillingsutlysningstekster fra perioden 1995 - 2021. I utlysningen søker kommunen etter en biblioteksjef. Annonnene er rettet mot kandidater som har en bachelor i bibliotek eller lignende utdanning.

Jeg har ikke foretatt noe utvalg av annonsene, men har tatt med alle utlysningstekster jeg har funnet i perioden 1995 – 2021. Jeg har valgt å ikke ta med annengangsutlysninger av stillinger. Jeg har heller ikke tatt med utlysning av vikariat som biblioteksjef.

Jeg har sett på hva slags egenskaper kommunene etterspør når de søker etter en biblioteksjef. Vi finner gjerne en god blanding av egenskaper, kompetanse og interesser under overskriften «egenskaper» i utlysningstekstene. For eksempel er ikke *gode skriftlige og muntlige ferdigheter i norsk* en egenskap man har, men en kompetanse man erverver seg.

Jeg regner heller ikke *kulturinteressert* som en egenskap hos en person, men heller noe man blir nysgjerrig på over tid og som man lærer seg mer om fordi man er interessert.

For å kunne samle og ikke minst sammenligne egenskapene det er bedt om i de ulike stillingsutlysningstekstene har jeg valgt å samle like egenskaper i sekkebetegnelser.

Jeg har også valgt å bruke ordet kvaliteter i stedet for egenskaper, da jeg mener det er et ord som rommer både egenskaper kompetanse og interesser. I min oversikt over kvaliteter har jeg ikke tatt med det kommunene har listet opp under overskriften kvalifikasjoner. De fleste kommunene har rimelig likelydende oppsett av hva slags kvalifikasjoner de ser etter hos en biblioteksjef.

I perioden 1995 og frem mot 2017 er det vanlig å beskrive en egenskap med ett ord. Er det flere ord, er det gjerne ordet *god(e)* eller *stor* som er brukt i forbindelse med egenskapen. Et eksempel på det kan være egenskapen *samarbeidsevne*, vi finner flere steder at kommunene ber om søker med *gode samarbeidsevner* eller *stor samarbeidsvilje*.

Etter 2017 blir egenskapene man søker etter veldig spesifikke og heller mer mot interesser og kompetanse enn mot egenskaper. Det er ikke lengre nok å bruke et ord. Det brukes gjerne en hel setning for å forklare en egenskap. Som *forstå organisasjonens uformelle strukturer eller evne til å løfte bibliotekfaget inn i tverrfaglige sammenhenger*. Jeg har likevel valgt å bryte ned de fleste egenskapene til å bestå av ett ord.

Etter å ha gjennomgått alle stillingsutlysningstekstene og funnet alle kvalitetene som kommunen ba om, samlet jeg alle like kvaliteter og bearbeidet de ned til ett-ords-kvaliteter. Jeg kom da frem til 27 ulike kvaliteter.

Tabell 6: Kvaliteter hos en biblioteksjef

Kvaliteter som ønsket hos en biblioteksjef:			
Brukerorientert	Initiativrik	Nytenkende	Serviceinnstilt
Dyktig	Inkluderende	Nøyaktig/Systematisk	Strategisk
Empatisk	Inspirerende	Planleggingsevne	Tydelig/Trygg
Engasjert/Motivert	Kommunikasjonsevner	Positiv	Utadvendt
Fleksibel	Kreativ	Resultatorientert	Utviklingsorientert
Formidlingsevne	Lederegenskaper	Samarbeidsevne	Visjonær
Gjennomføringsevne	Løsningsorientert	Selvstendig	

Kvaliteten *samarbeidsevne*, består av blant annet: samarbeidsevne, samarbeidsvilje, samhandlingsevne, samhandlingsvilje og samarbeidsorientert. Kvaliteten *engasjert/motivert*, består blant annet av: stor motivasjon, evne til å motivere kollegaer, motiverende, motivert for nye utfordringer, motiveres av faglige utfordringer, evne til å engasjere, engasjert, bidra til engasjement, stort engasjement og skape engasjement. Nå må det bemerkes at 3 av kvalitetene består av to ord. *Engasjert/motivert* er to kvaliteter som står hverandre såpass nært at jeg syns det var en god ide å slå de sammen. Samtidig mener jeg at jeg vil ville mistet en dimensjon om jeg strøyk et av ordene. Det samme gjelder for *nøyaktig/systematisk* og *tydelig/trygg*.

Jeg har plassert alle kvalitetene jeg fant inn i PAIE skjema (Strand, 2007) for å vise hva slags roller kommunene etterspør hos en biblioteksjef.

Tabell 7: Kvaliteter i PAIE-skjemaet

Kvaliteter	Rolle	Brukt i utlysningen	Kvaliteter	Rolle	Brukt i utlysningen
Samarbeidsevne	Integrator	72	Kreativ	Entreprenør	39
Utadvendt	Integrator	32	Utviklingsorientert	Entreprenør	27
Lederegenskaper	Integrator	27	Initiativrik	Entreprenør	20
Kommunikasjonsevner	Integrator	20	Fleksibel	Entreprenør	14
Positiv	Integrator	18	Nytenkende	Entreprenør	11
Inkluderende	Integrator	13	Inspirere	Entreprenør	10
Empatisk	Integrator	11	Visjonær	Entreprenør	7
Formidlingsevne	Integrator	10	Strategisk	Entreprenør	5
<b>SUM TOTALT FOR INTEGRATOR</b>		<b>203</b>	Løsningsorientert	Entreprenør	4
Engasjert/motivert	Produsent	31	<b>SUM TOTALT FOR ENTREPRENØR:</b>		<b>137</b>
Selvstendig	Produsent	29	Serviceinnstilt	Administrator	30
Resultatorientert	Produsent	20	Brukerorientert	Administrator	13
Gjennomføringsevne	Produsent	15	Nøyaktig/Systematisk	Administrator	12
Tydelig/Trygg	Produsent	13	Planleggingsevne	Administrator	5
Dyktig	Produsent	4	<b>SUM TOTALT FOR ADMINISTRATOR</b>		<b>60</b>
<b>SUM TOTALT FOR PRODUSENT</b>		<b>112</b>			

**Integratoren** skal bygge et fellesskap og være en rådgiver og hjelper. Hun skal få de ansatte til å jobbe sammen som en gruppe. En integrator er god på kommunikasjon og må kunne samtale. I tabell 8 på forrige side har jeg plassert 8 kvalitetene jeg mener passer inn i integratortrollen.

**Produsenten** har fokus på resultater og mål, Hun har kontroll på prosedyrer og regler når arbeidet skal gjennomføres. Produktivitet er viktig når det kommer til å oppnå resultater og målsettinger. I tabell 8 på forrige side har jeg plassert 6 kvaliteter i produsentrollen.

**Entreprenøren** skaper resultater og er god til å utnytte muligheter. Samtidig er resultatet viktigere enn både arbeidsmiljøet og de ansatte. Innovasjon har stor plass og grensen mellom jobb og fritid er ofte uklar. Lederen i denne rollen er kreativ og har mange visjoner. I tabell 8 på forrige side har jeg plassert 9 kvaliteter inn i entreprenørrollen.

**Administratoren** er den som koordinerer og overvåker arbeidet. Lederen i denne rollen har kontroll og orden og har ofte høy autoritet. Dette er en rolle vi som oftest finner i organisasjoner som er rutinepreget eller har stor grad av regelstyring. I tabell 8 på forrige side har jeg plassert 4 kvaliteter inn i administratorrollen.

Vi ser at kommunene etterspør flest kvaliteter fra entreprenørrollen, likevel har de spurt flere ganger etter kvaliteter innen integratortrollen. Hele 203 kvaliteter er hentet fra integratortrollen, mot 137 kvaliteter fra entreprenørrollen. 112 kvaliteter er fra produsentrollen mens kun 60 kvaliteter er hentet fra administratorrollen.

Kommunene lyser ut stillingen innenfor en stillingsutlysningdiskurs som er temmelig smal. Det er en etablert måte å lyse ut lederstillinger på, og det virker som de aller fleste følger denne malen. Siden kommunen ber om flest kvaliteter fra integratortrollen er det naturlig å se på hva denne rollen inneholder. Innenfor integratortrollen handler den mye om det å forstå medarbeidere og gi de rom for deltakelse.

Organisasjoner er sammensatt av mennesker. Organisasjoner må være følsomme overfor disse menneskers behov. Det er derfor viktig at ledelsen klarer å integrere mennesker.

Mennesker skal bringes sammen, skal ha lov til å uttrykke sine følelser og ideer, og det er bruk for en som gjør det lettere å komme til enighet eller i det minste kompromisser. (Adizes, 1995, s. 49)

## 6 Kritisk diskursanalyse av stillingsutlysningene

Jeg har valgt å se på stillingsutlysninger for biblioteksjefer i norske kommuner i perioden 1995 – 2021. Først i dette kapittelet vil jeg se litt på hvordan stillingsutlysningene presenteres visuelt før jeg presenterer oversikten over kvaliteter som kommunene har etterspurt i stillingsutlysningene i hele perioden, etter det vil jeg se på de ulike diskursene jeg har funnet i materialet mitt.

### 6.1 Stillingsannonser som reklame for kommunen

«Stillingsannoncens mest basale kommunikative funksjon er at tiltrække den rette medarbejder til den rette stilling i den rette virksomhet.» (Kaspersen, 2005, s. 19)

Stillingsannonser var kanskje tidligere kun en måte å rekruttere nye medarbeidere på. Vi ser en endring i dette i tidsperioden. En stillingsannonse er ikke lenger bare et rekrutteringsverktøy, men også en mulighet til å skape reklame for den kommunen som lyser ut en stilling. De siste årene har blant annet «bolyst» blitt en viktig sak for kommunene. En stillingsannonse blir da ofte et utstillingsvindu for en kommune. I tillegg konkurrerer alle landets kommuner om å få tak i de samme medarbeiderne.

Figur 5: Stillingsannonse som reklame for kommunen



"Me skal gjera kvarandre gode" er leveregelen for oss som jobbar i Time kommune.

Me bruker innovasjon for å utvikla og forbetra tenestene i lag med brukarane. Time kommune skal vera ein trygg og framtidretta kommune for innbyggjarar, besøkande og næringsliv. Time kommune har ca. 18 900 innbyggjarar og ligg midt på Jæren, med Bryne som regionsenter og haldeplass for Jærbanen.

Time kommune er opptatt av mangfald og me oppmodar derfor alle som er kvalifiserte til å søka hos oss, uansett alder, kjønn, etnisitet, religion, funksjonsevne, seksuell orientering og kjønnsidentitet. Me gjer merksam på at opplysningar om søkaren kan verta offentleggjort, sjølv om ein har bede om å bli unntatt offentlegheit. Søkar vil verta varsla før offentleggjering.





Ifølge Kaspersen (2005) er det ikke bare aktive jobbsøkere som leser stillingsannonser. Hun viser til en undersøkelse Berlingske Annoncecenter gjorde. De fant at det kun var 10% av de som leste annonsen som var aktive søkere. Av de resterende 90%, var det ca. 15% som kanskje var ute etter ny stilling, mens 75% ble omtalt som virksomhetslesere (Holt Larsen, 2001, referert i Kaspersen, 2005, s. 19). Med virksomhetslesere menes at man leser stillingsannonser for å holde seg oppdatert, eller for å sjekke etterspørselen etter en type kompetanse, eller rett og slett fordi man er nysgjerrig (Rekruttering, 1989, referert i Kaspersen, 2005, s. 20).

## 6.2 Annonsenes oppbygging

Annonsenes jeg har sett på er i stor grad bygd over samme mal. Malen endrer seg ikke nevneverdig før rundt 2017.

Figur 6: Eksempel på en stillingsutlysning, perioden 1995 - 2016

I perioden 1995 – 2016 er annonsene bygd opp på samme måte. Vi får først litt informasjon om kommunen. Denne informasjonen er gjerne veldig kort, gjerne med et opplistende leksikonpreg.

Vi får informasjon om sted og antall innbyggere. Er det en kommune som ligger et stykke unna en by, får vi også opplysninger om hvor langt det er til nærmeste by.



 **SANDE KOMMUNE**  
Sande kommune har ca. 7000 innbyggere og ligger i Nordre Vestfold, 2 mil fra Drammen og 6 mil fra Oslo.

### BIBLIOTEKSJEF

Stilling som biblioteksjef i hel stilling er ledig fra 1/10-1998. Sande folkebibliotek er et kombinasjonsbibliotek med Sande ungdomsskole og Haga barneskole som nærmeste naboer.

Biblioteket har 3,4 årsverk fordelt på 5 ansatte. Aktiviteten er høy og virksomheten utadrettet. Biblioteket bruker Mikromarc og gir publikum tilbud om Internett.

Søkere må ha bibliotekarutdanning fra Høgskolen i Oslo eller tilsvarende godkjent utdanning. Vi søker etter en serviceinnstilt og initiativrik person med gode samarbeidsevner. Gode IT-kunnskaper er ønskelig.

Stillingen lønnes i stillingskode 7439 etter kvalifikasjoner. For stillingen gjelder vanlige kommunale ansettelsesvilkår og pensjonsordning KLP. Nærmere opplysninger fås ved henvendelse til biblioteksjef Pål Ødemark, tlf. 33 77 67 77.

Søknad med vitnemål og attester sendes **innen 21. september 1998** til Sande kommune, kultursjefen, Postboks 300, 3070 Sande.

Deretter får vi litt informasjon om biblioteket, om det er flere avdelinger eller om det er et kombinasjonsbibliotek. De opplyser ofte om hvor mange årsverk biblioteket har, samt hvilket biblioteksystem som benyttes.

Midtpartiet består gjerne av en opplisting over krav til utdanning, som stort sett for alle stillingene er fagutdannet bibliotekar eller tilsvarende godkjent utdanning.

Etter at kvalifikasjonene er listet opp får vi en oversikt over hva slags egenskaper som kreves eventuelt ønskes av en ny biblioteksjef.

Så kommer det litt informasjon om lønn, pensjonsordning, og hvem man kan kontakte om man lurer på noe, før de avslutter annonsen med søknadsfrist, samt hvor søknaden skal sendes. Alle annonsene for denne perioden er i funnet i tidsskriftet Bibliotekaren og er derfor ikke digitale.

Figur 7: Eksempel på en stillingsutlysning, perioden 2017- 2021

**Biblioteksjef**  
Time kommune

Søk på stillinga

Me søker ein dyktig leiar med lidenskap og energi til å leia den vidare utviklinga av Time bibliotek. Biblioteket flytta inn i nye lokale sentralt i kommunehuset i Bryne i 2019, og blir såla til Årnes biblioteksystem i 2021.

Time bibliotek er i yogan av å vera "ett godt for kunnskap og opplevingar". Biblioteket er samarbeid med Næringsliv, Barneopplær, og samarbeider med Kjøpe bibliotek og Tala bibliotek under næringslivsarbeid.

Time bibliotek hadde i 2019 140,720 utlån, 90.000 besøkende, 306 arrangement og 7,5 årsverk. I tillegg er biblioteket medlem. Du kan lesa meir om biblioteket her: <https://timebibliotek.no/>

Biblioteksjefen rapporterer til kulturparten og er del av arbeidsgruppa fram. Les mer om Time kommune sitt kulturtilbud her: <https://www.time.kommune.no/temaer/kultur/>

Setningsdato	12.08.2021	Stillingar	1
Arbeidsgiver	Time kommune	Stilling / Delst	Høllid
Stad	Bryne	Stillingstype	100
Stillingstittel	Biblioteksjef	Arbeidsforhold	403079001
		Sosiale medier	<a href="#">Facebook</a> <a href="#">Twitter</a> <a href="#">LinkedIn</a>

**Arbeidsoppgåver**

- Biblioteksjef leiar og styrer, herunder personalansvar og økonomistyring med ansvar for budsjett og rapportering.
- Veit jobber for trygg utviklingsarbeid.
- Utdanningsansvar som ein eigenstendig medarbeidar og ein tyngre kulturansvar i samarbeid med kommunen.
- Ta del i samarbeid med andre tenester i kommunen.
- Biblioteksjefen er med i utvalgsplanen i kommunen.

**Kvalifikasjonar**

- Du må ha biblioteksfagleg utdanning med minimum høgskulegrad.
- Me vil gjerne med du har erfaring til biblioteksarbeid.
- Utdanning er ikkje avgjerande.
- Du må kunne uttrykka deg godt på norsk, både munnleg og skriftleg, samt meirare engelsk.

**Personlege eigenskaper**

- Du er samarbeidsorientert og har ei god tilnærming til kulturansvar.
- Du har gode kommunikasjonsevner.
- Du er positiv, tryggleik og opptatt av å tilby gode tenester til innbyggjarane.
- Du er god til å verka andre.
- Du er samarbeidsorientert.
- Du gjer i tillegg for å skape eit godt arbeidsmiljø.

**Vil tilbyr**

- Ein spennende karriere i eit verdslige bibliotek, med gode moglegheiter for læring og personleg utvikling.
- Lønn etter avtale.
- Pensjon i KLP.

Herlandsøgtata 11, 4340 Bryne, Norge

80 Kontaktinformasjon

Trond Lise Røysund  
t: 070027000

Opne registreringar

"Me skal gjea innvalde gode" er mottoet for oss som jobbar i Time kommune. Me bruker innvalde for å utvikle og forbetra tenestene i lag med innvalde. Time kommune skal vera ein trygg og framstøtende kommune for innbyggjarane, kontakt og næringsliv. Time kommune har ca. 18 900 innbyggjarar og ligg nær på jernbanen, med Bryne som regionens og kjernebyen for jernbanen.

Time kommune er opptatt av mangfald og me oppmunnar derfor alle som er kvalifiserte til å søka. Her er me, uansett alder, kjønn, etnisitet, religion, funksjonsnivå, seksualitet og kjønnsidentitet. Me gjer merke av at spørsmål om sakene kan vera offentleggjort, sjølv om ein har bode om å bli unntatt offentlegheit. Sakar vil vera sendt for offentleggjeving.

Det kan virke som de aller fleste kommunene gikk over til stillingsutlysningssystemet Webcruiter rundt 2017. Dette verktøyet har en fast ramme, derfor ser vi også et stort skille i hvordan stillingsutlysningstekster ser ut før og etter 2017. Ikke bare endret stillingsannonse seg grafisk, men de ble i stor grad også digitale. Siden utlysningene ble digitale, ble de også mye mer omfattende rent volummessig.

Stillingsutlysningen i denne perioden starter gjerne med bilder, gjerne fra kommunen samt en tekst som sier noe om hva kommunen søker etter. Det står gjerne også noe om hva slags oppgaver som ligger til stillingen. Vi finner gjerne litt informasjon om biblioteket, antall ansatte og om det er flere avdelinger ved biblioteket. I tillegg finner vi gjerne litt skryt om hva biblioteket har gjennomført i løpet av siste år eller informasjon om hva som gjør dette biblioteket spesielt.

Så får vi en kort oversikt over søknadsfrist, stillingstittel, hvem som er arbeidsgiver samt hvilken kommune som søker etter biblioteksjef. Så følger det flere punktlistor over arbeidsoppgaver, kvalifikasjoner og personlige egenskaper som kreves/ønskes. Deretter følger overskriften «Vi tilbyr» her står det gjerne noe om lønn og pensjon. Til slutt, nederst i annonsen finner vi informasjon om kommunen. Denne informasjonen er ikke lengre leksikonpreget. De aller fleste legger inn et kartutsnitt over hvor biblioteket befinner seg. Vi finner også gjerne noen flotte bilder fra kommunen eller fra biblioteket. Teksten er gjerne reklamepreget og skryter av kommunen som bosted, ofte finner vi også slagordet til kommunen flettet inn her.

### **6.3 Hvilke kvaliteter etterspør kommunene?**

Hva slags kvaliteter mener kommunene at en biblioteksjef skal ha?

Vi vet allerede at en biblioteksjef skal være bibliotekutdannet, det ligger fastlagt i bibliotekloven (Folkebibliotekloven, 1986).

Ser vi på hvilke kvaliteter kommunene har bedt om gjennom hele perioden ser vi at *samarbeidsevne* er den kvaliteten som brukes flest ganger. Den har blitt etterspurt av kommunene i 72 av 120 stillingsutlysninger.

På andre plass finner vi kvaliteten  *kreativ*  som er etterspurt i 39 ganger mens vi på tredjeplass finner vi kvaliteten  *utadvendt*  som de har spurt etter 32 ganger.

Nedover på listen blir det ganske tett og  *engasjert/motivert, serviceinnstilt, selvstendig, lederegenskaper og utviklingsorienter*  følger tett på hverandre.

De kvalitetene det er spurt etter færrest ganger, er,  *løsningsorientert, dyktig, strategisk, planleggingsevne*  og  *visjonær* . Dette er kvaliteter som er nevnt mindre enn 10 ganger i utlysningstekstene.

Tabell 8: Kvaliteter biblioteksjef 1995 – 2021

1	Samarbeidsevne	72	15	Brukerorientert	13
2	Kreativ	39	16	Inkluderende	13
3	Utadvendt	32	17	Tydelig/Trygg	13
4	Engasjert/Motivert	31	18	Nøyaktig/Systematisk	12
5	Selvstendig	29	19	Empatisk	11
6	Serviceinnstilt	29	20	Nytenkende	11
7	Lederegenskaper	27	21	Formidlingsevne	10
8	Utviklingsorientert	27	22	Inspirerende	10
9	Initiativrik	20	23	Visjonær	7
10	Kommunikasjonsevner	20	24	Planleggingsevne	5
11	Resultatorientert	20	25	Strategisk	5
12	Positiv	18	26	Dyktig	4
13	Gjennomføringsevne	15	27	Løsningsorientert	4
14	Fleksibel	14			

Kommunene har bedt om 512 kvaliteter i 120 stillingsutlysninger. Det betyr at de i snitt ber om 4,2 kvaliteter pr. annonse. Samtidig er det 20 kommuner som ikke har bedt om en eneste kvalitet. Det betyr at 100 kommunene i gjennomsnitt har bedt om ca. 5 kvaliteter pr. annonse.

De 27 kvalitetene jeg har funnet, er de kvalitetene som har vært etterspurt de siste 26 årene i stillingsutlysningstekstene. Noen har vært etterspurt gjennom hele perioden, mens andre har kommet inn i løpet av perioden.

Etter å ha identifisert alle kvalitetene i de 120 stillingsannonsene som er krevd eller ønsket, har jeg satt de inn i PAIE-skjema for å se på hvordan kvalitetene fordeler seg inn i de ulike lederrollene. (Strand, 2007)

Tabell 9: Kvaliteter fordelt i PAIE-skjema

PRODUSENT		
Kvaliteter	Antall	%
Engasjert/motivert	31	37,2
Selvstendig	29	34,8
Resultatorientert	20	24,0
Gjennomføringsevne	15	18,0
Tydelig/trygg	13	15,6
Dyktig	4	4,8

ADMINISTRATOR		
Kvaliteter	Antall	%
Serviceinnstilt	30	36,0
Brukerorientert	13	15,6
Nøyaktig/systematisk	12	14,4
Planleggingsevne	5	6,0

INTEGRATOR		
Kvaliteter	Antall	%
Samarbeidsevne	72	86,4
Utadvendt	32	38,4
Lederegenskaper	27	32,4
Kommunikasjonsevner	20	24,0
Positiv	18	21,6
Inkluderende	13	15,6
Empatisk	11	13,2
Formidlingsevne	10	12,0

ENTREPRENØR		
Kvaliteter	Antall	%
Kreativ	39	46,8
Utviklingsorientert	27	32,4
Initiativrik	20	24,0
Fleksibel	14	16,8
Nytenkende	11	13,2
Inspirerende	10	12,0
Visjonær	7	8,4
Strategisk	5	6,0
Løsningsorientert	4	4,8

Nå har ikke alle kommuner bedt om noen kvaliteter, men jeg har likevel valgt å bruke alle 120 stillingsutlysninger når jeg har regnet ut prosentandelen.

Ser vi på hva slags type lederrolle kommunene har etterspurt i perioden 1995 – 2021 ser vi at det i stor grad er integratorrollen som er ønsket av kommunene. Deretter finner vi entreprenørrollen. Samtidig ligger ikke produsentrollen så langt bak. Helt nederst på listen finner vi administrator-rollen.

Tabell 10: Lederroller og kvaliteter

KVALITETER LEDERROLLER	
Totalt 1995-2021	
Integrator	203
Entreprenør	137
Produsent	112
Administrator	60

Ifølge Baldersheim et al. (2021, s. 86-88) som har gjort en kartlegging av mellomledere i norske kommuner, har fullmakter og graden av fullmakter mye å si for lederrollen. Jo større fullmakter man har som mellomleder, jo flere lederroller bruker man. Ifølge Baldersheim et al. (2021) står noen profesjoner sterkere i den kommunale organisasjonen enn andre og det kan tenkes at forventningene til lederrollen er ulik mellom de forskjellige enhetsområdene i kommunen. Han fant også i sin undersøkelse at entreprenørrollen er mest effektiv i kultursektoren, mens integratorrollen og produsentrollen er minst effektiv.

Nå er det ikke helt sikkert at dette gjelder for bibliotekene. Selv om bibliotekene som oftest ligger i kulturavdelingene i kommunen, blir bibliotekene ledet av profesjonsutdannede ledere med lovpålagte oppgaver. Slik er det ikke i resten av kulturavdelingen i kommunen.

Det er likevel store forskjeller mellom de ulike sektorene i kommunen. Innen oppvekstsektoren mener de at både entreprenør- og integratrorollen er ineffektive lederroller. Baldersheim et al. (2021) gir ikke noe entydig svar på hvorfor det er sånn, samtidig mener han at vi trenger flere undersøkelser som ser på «[...] kommunale og sektorspesifikke forskjeller for å forstå effektiv mellomledelse. Hovedparten har kun studert en sektor, uten å ha et sammenligningsgrunnlag for nettopp å forstå det sektorspesifikke» (Baldersheim et al., 2021, s. 90-91).

Kommunen har spurt etter flest kvaliteter fra integratrorollen selv om kultursektoren har større innslag av entreprenørrollen ifølge Baldersheim et al. (2021). Jeg tror dette handler om både lederdiskursen, stillingsutlysningdiskursen, og den sosiale praksisen som følger av dette. Dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

## 6.4 Kvaliteter og kommunestørrelse

Jeg har hatt en antakelse om at kommunene spør etter ulike lederkvaliteter i forhold til kommunestørrelse. Jeg har derfor valgt å se på bibliotekene i forhold til nettopp kommunestørrelse.

På bakgrunn av dette har jeg valgt å dele kommunene inn i fire grupper etter folketall<sup>1</sup>.

De tre første gruppene er basert på SSBs standard for gruppering av størrelser og kommuner:

- Små kommuner: Kommuner med 0 – 4 999 innbyggere (små bibliotek)
  - Mellomstore kommuner: Kommuner med 5 000 – 19 999 innbyggere (mellomstore bibliotek)
  - Store kommuner: Kommuner med minst 20 000 innbyggere (Store bibliotek)
- (Langørgen, Løkken og Aaberge, 2015, referert i Bjørklund, 2018, s. 23).

---

<sup>1</sup> Jeg har brukt befolkningstall fra 2020, det vil derfor ikke være helt nøyaktige tall i forhold til tidspunktet for stillingsannonsen, men det gir uansett en indikasjon på kommunestørrelse. I de tilfellene der kommunen ikke lengre eksisterer har jeg hentet det siste tallet jeg finner oppgitt.

Den siste gruppen er basert på *storbybibliotekene*. De besto opprinnelig av de seks største bibliotekene i Norge; Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Kristiansand og Bærum. Tromsø bibliotek var ikke med fra starten, men har kommet inn senere, så jeg velger å inkludere de også i gruppe med storbybibliotek (Skansen et al., 2019)

Grunnen til at jeg velger å ta ut storbybibliotekene som egen gruppe er at de er så mye større enn alle andre bibliotek i Norge. På Deichmanske i Oslo har de ca. 225 årsverk og biblioteksjefen har tittelen etatsdirektør og er ansatt på åremål. Ved Bergen offentlig bibliotek har de ca. 98 årsverk, mens de ved Kristiansand bibliotek har 35 årsverk. Selv Tromsø som minste bibliotek, når vi ser på folketall, har ca. 30 ansatte (Bibliotekutvikling, 2020).

Tabellen på nestes side viser hva kommunen spør etter av kvaliteter i forhold til kommunestørrelse.

Tabell 11: Kvaliteter og kommunestørrelse

KVALITETER OG LEDERROLLER I PAIESKJEMA				
45 stillinger	50 stillinger	21 stillinger	4 stillinger	
Små bibliotek	Mellomstore bibliotek	Store bibliotek	Storbybibliotek	
1 Samarbeidsevne 25	Samarbeidsevne 31	Samarbeidsevne 13	Samarbeidsevne 3	
2 Kreativ 14	Kreativ 18	Engasjert/Motivert 9	Brukerorientert 3	
3 Selvstendig 14	Serviceinnstilt 18	Lederegenskaper 8	Lederegenskaper 2	
4 Serviceinnstilt 10	Utadvendt 15	Utadvendt 8	Inkluderende 2	
5 Engasjert/motivert 8	Utviklingsorientert 14	Resultatorientert 7	Engasjert/Motivert 2	
6 Initiativrik 8	Engasjert/Motivert 12	Kreativ 6	Strategisk 2	
7 Utadvendt 7	Lederegenskaper 11	Selvstendig 6	Tydlig/Trygg 2	
8 Fleksibel 6	Kommunikasjonsevner 10	Utviklingsorientert 6	Utadvendt 2	
9 Lederegenskaper 6	Positiv 10	Gjennomføringsevne 5	Utviklingsorientert 2	
10 Positiv 6	Initiativrik 9	Inspirerende 5	Empatisk 1	
11 Kommunikasjonsevner 5	Resultatorientert 9	Fleksibel 4	Initiativrik 1	
12 Utviklingsorientert 5	Selvstendig 9	Inkluderende 4	Inspirerende 1	
13 Nytenkende 4	Empatisk 7	Kommunikasjonsevner 4	Kommunikasjonsevner 1	
14 Nøyaktig/Systematisk 4	Gjennomføringsevne 7	Tydlig/Trygg 4	Kreativ 1	
15 Gjennomføringsevne 3	Nøyaktig/Systematisk 7	Visjonær 4	Nøyaktig/Systematisk 1	
16 Resultatorientert 3	Formidlingsevne 6	Brukerorientert 3	Resultatorientert 1	
17 Brukerorientert 2	Inkluderende 6	Empatisk 3		
18 Formidlingsevne 2	Tydlig/Trygg 6	Formidlingsevne 2		
19 Løsningsorientert 2	Brukerorientert 5	Initiativrik 2		
20 Inkluderende 1	Nytenkende 5	Nytenkende 2		
21 Inspirerende 1	Fleksibel 4	Positiv 2		
22 Planleggingsevne 1	Planleggingsevne 4	Serviceinnstilt 2		
23 Strategisk 1	Dyktig 3	Strategisk 2		
24 Tydelig/Trygg 1	Inspirerende 3	Dyktig 1		
25	Visjonær 3			
26	Løsningsorientert 2			
KVALITETER IKKE BRUKT				
1 Empatisk	Strategisk	Løsningsorientert	Fleksibel	
2 Dyktig		Nøyaktig/Systematis	Løsningsorientert	
3 Visjonær		Planleggingsevne	Nytenkende	
4			Visjonær	
5			Formidlingsevner	
6			Positiv	
7			Dyktig	
8			Gjennomføringsevne	
9			Selvstendig	
10			Planleggingsevne	
11			Serviceinnstilt	

Som vi ser i tabellen, varierer antall stillingsutlysninger for de fire gruppene.

Storbybibliotekene har bare 4 stillingsutlysninger, men siden gruppen består av kun 7 bibliotek mener jeg gruppen likevel er godt representert.

Ingen av gruppene bruker alle 27 kvaliteter, men i gruppen mellomstore bibliotek har de benyttet flest kvaliteter i stillingsutlysningene. Det er også den gruppen som har flest stillingsutlysninger og som har bedt om flest kvaliteter når det lyses ut en stilling.



De mellomstore bibliotekene har bedt om ca. dobbelt så mange kvaliteter som små bibliotek og store bibliotek. Jeg finner ikke veldig store forskjeller i hva kommunene ønsker seg av kvaliteter for en biblioteksjef når vi ser på kommunestørrelse. Vi finner integratorrollen på topp, mens administratorrollen ligger på bunn. Det eneste som skiller seg noe ut er gruppen store bibliotek, der produsentrollen ligger over entreprenørrollen. Samtidig ser vi at det bare skiller en kvalitet mellom dem, så det er heller ikke her store forskjeller.

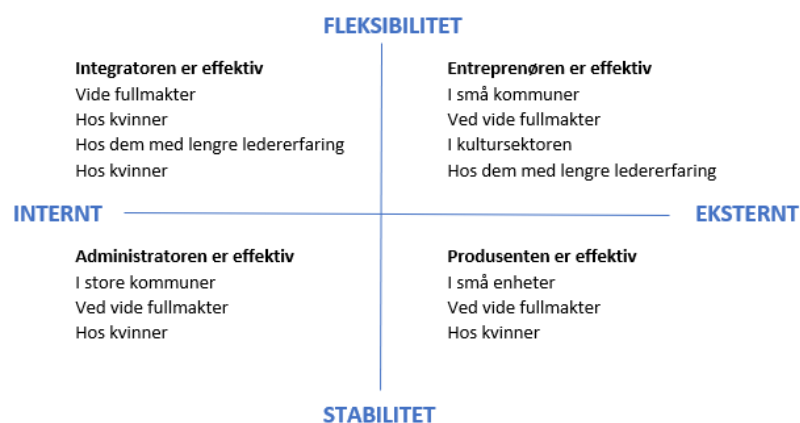
Tabell 12: Lederroller og kommunestørrelse

Lederroller i utlysningstekstene og PAIE-skjemaet							
Små bibliotek		Mellomstore bibliotek		Store bibliotek		Storbybibliotek	
Integrator	52	Integrator	96	Integrator	44	Integrator	11
Entreprenør	41	Entreprenør	58	Produsent	32	Entreprenør	7
Produsent	29	Produsent	46	Entreprenør	31	Produsent	5
Administrator	17	Administrator	34	Administrator	5	Administrator	4
<b>SUM</b>	<b>139</b>		<b>234</b>		<b>112</b>		<b>27</b>

Baldersheim et al. (2021) fant i sine studier «[...] at det er forskjell på effektiv mellomledelse når det gjelder størrelse på kommunen, enhet, grad av fullmakt, mellom sektorer, kjønn og ledererfaring.» Det er særlig i større kommuner at administratorrollen er mest effektiv, mens entreprenørrollen er mest effektiv i små kommuner.

I mitt materiale ser det ikke ut som storbykommunene har tatt høyde for at administratorrollen fungerer best i store kommuner. Når de søker etter en biblioteksjef, ber de bare om to kvaliteter fra administratorrollen. Administratorrollen er ønsket 4 ganger i mitt materiale fra storbybibliotekene. Samtidig ser vi at de små kommunene har entreprenørrollen på andre plass, men at integratorrollen likevel etterspurt med 10 flere kvaliteter.

Figur 8: Når er mellomlederrollen effektiv (Baldersheim et al., 2021, s. 89)



Ser vi på antall kvaliteter pr. stillingsutlysning ser vi at de små bibliotekene ber om betydelig færre kvaliteter enn storbybibliotekene.

Tabell 13: Kvaliteter og kommunestørrelse, gjennomsnitt

Antall kvaliteter pr. stillingsutlysning	
Små bibliotek	3,1
Mellomstore bibliotek	4,7
Store bibliotek	5,3
Storbybibliotek	6,8

Storbybibliotekene ber om dobbelt så mange som de små bibliotekene.

Samtidig er det kanskje naturlig at listen over ønskede kvaliteter er lengre når det

søkes etter en leder som skal ha ansvar for mellom 30 - 200 personer enn det som trengs for en person som ikke skal lede noen eller kanskje maks to andre personer.

Det er ikke store forskjeller mellom utlysningstekstene, enten kommunen er liten eller stor, ser det ut som de ønsker seg omtrent de samme kvalitetene hos en biblioteksjef. I tabellen under har jeg samlet topp 9 for kvaliteter etter kommunestørrelse. Siden kvalitetene *fleksibel*, *lederegenskaper* og *positiv* var brukt 6 ganger i gruppen små bibliotek tok jeg alle tre med i oversikten. Det samme gjelder for kvalitetene *gjennomføringsevne* og *inspirerende* i gruppen store bibliotek, de var begge spurt etter 5 ganger.

Vi ser at alle kommunene ønsker seg en biblioteksjef med *samarbeidsevne*. Alle vil også ha en biblioteksjef som har *lederegenskaper* er *engasjert/motivert* og som er *utadvendt*.

Tabell 14: Kvaliteter topp 9 etter kommunestørrelse

TOPP 9 KVALITETER - KOMMUNESTØRRELSE					
	Små bibliotek	Mellomstore bibliotek	Store bibliotek	Storbybibliotek	
1	Samarbeidsevne 25	Samarbeidsevne 31	Samarbeidsevne 13	Samarbeidsevne 3	
2	Kreativ 14	Kreativ 18	Engasjert/Motivert 9	Brukerorientert 3	
3	Selvstendig 14	Serviceinnstilt 18	Lederegenskaper 8	Lederegenskaper 2	
4	Serviceinnstilt 10	Utadvendt 15	Utadvendt 8	Inkluderende 2	
5	Engasjert/motivert 8	Utviklingsorientert 14	Resultatorientert 7	Engasjert/Motivert 2	
6	Initiativrik 8	Engasjert/Motivert 12	Kreativ 6	Strategisk 2	
7	Utadvendt 7	Lederegenskaper 11	Selvstendig 6	Tydelig/Trygg 2	
8	Fleksibel 6	Kommunikasjonsevner 10	Utviklingsorientert 6	Utadvendt 2	
9	Lederegenskaper 6	Positiv 10	Gjennomføringsevne 5	Utviklingsorientert 2	
10	Positiv 6		Inspirerende 5		

Det som er litt overraskende er at det kun er gruppen storbybibliotekene som har *brukerorientert* på topp 9. Vi finner *brukerorientert* i alle de andre gruppene også, men lengre ned på listen. Paragraf 1 i bibliotekloven starter med målsettingen til bibliotekene.

«Folkebibliotekene skal ha til oppgave å fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet, [...] for alle som bor i landet» (Folkebibliotekloven, 1986). Når målgruppen er

*alle som bor i landet*, er det kanskje viktig å være brukerorientert? Nettopp derfor stusser jeg litt over at kvaliteten *brukerorientert*, er så lite etterspurt av kommunene og at den havner såpass langt ned på listen hos alle, utenom storbybibliotekene.

Storbybibliotekene ber heller ikke om en  *kreativ* leder, det gjør alle de tre andre gruppene. Kanskje er det naturlig at lederen for et storbybibliotek ikke er den kreative, men at man ansetter kreative medarbeidere for å ta hånd om den delen?

Storbybibliotekene er så store at det kanskje er naturlig at de ser etter en annen type leder enn de andre bibliotekene. Samtidig ser jeg ingen store forskjeller mellom gruppene. Alle vil ha en biblioteksjef med *lederegenskaper*. Vi finner kvalitetene *inkluderende, brukerorientert, strategisk og tydelig/trygg* på listen til storbybibliotekene på topp 9. De kvalitetene finner vi ikke på topp 9 på de andre gruppene, men vi finner de lengre ned på listen. Bortsett fra *strategisk*, som ikke er brukt av gruppen mellomstore bibliotek i det hele tatt.

## 6.5 Lederdiskursen

Etter inntoget av NPM i offentlig sektor hevder Byrkjeflot (2011, referert i Fylling, 2016, s. 3) at ledelse i offentlig sektor har blitt mer lik ledelse i privat sektor. Forbilde-statusen som ledere i privat sektor en gang hadde, har endret seg, og det kan se ut som skillet er mindre nå enn før.

Jeg har sett på hva slags kvaliteter kommunene ser etter hos en leder opp mot lederroller fra PAIE-skjemaet. Jeg har valgt ut de seks første årene i utvalgsperioden min (da det ikke ble spurt etter noen kvaliteter i 1995) og de 5 siste årene. Dette for å se på hvordan lederdiskursen har endret seg over tid.

Selv om jeg har 31 stillingsutlysninger i den første perioden og bare 25 utlysninger for den siste perioden, så har antallet kvaliteter kommunene ønsker hos en leder mer enn fordoblet seg i den siste perioden. Jeg tror økningen handler om to ting. For det første ser kommunene på hverandre når de skriver stillingsutlysninger. Når man finner en annonse som passer, tror jeg kommunene gjerne legger på noen ekstra kvaliteter.

Disse kvalitetene er gjerne kvaliteter de eksplisitt ønsker selv eller kvaliteter de fyller på med for at ingen skal se at de har kopiert noen andres stillingsutlysning. For det andre gikk nesten alle kommunene over på en ny digital løsning i 2017. Løsningen er basert på ulike bokser man skal fylle ut, før man publiserer en annonse digitalt på nett. Det blir dermed veldig tydelig om man ikke fyller ut alle boksene.

Det nye systemet tvinger nok frem en mye større tydelighet på hva man skal spørre etter når man lyser ut en stilling. Det vil kanskje også se litt puslete ut om man bare har en eller to kvaliteter plassert i boksen for egenskaper/kvaliteter.

I den første perioden ber kommunene om 63 kvaliteter, mens i den siste perioden ber de om 158 kvaliteter. Det betyr at de i den siste perioden har bedt om 6,3 kvalitet pr. utlysning, mens det i den første perioden ble bedt om ca. 2 kvaliteter pr. utlysning.

Ser vi på hva slags typer kvaliteter kommunene etterspurte på slutten av 1990 tallet ser vi at de kun bruker 13 av de 27 kvalitetene jeg fant i løpet av perioden. Vi finner alle 27 kvalitetene brukt i den siste perioden.

Ser vi på de ulike kvalitetene og rollene jeg har funnet i perioden 1995 – 2000, ser vi at kommunene har etterspurt 5 kvaliteter fra entreprenørrollen, 3 kvaliteter fra administrasjonsrollen og 3 kvaliteter fra integratørrollen. Samtidig har de etterspurt entreprenørrollen 25 ganger i stillingsutlysningene i den første perioden.

Tabell 15: Kvaliteter og lederroller i perioden 1995-2000 og 2017-2021

31 stillinger			25 Stillinger		
Kvaliteter	1995 - 2000	PAIE	Kvaliteter	2017 - 2021	PAIE
Kreativ	12	Entreprenør	Utviklingsorientert	12	Entreprenør
Initiativrik	6	Entreprenør	Nytenkende	5	Entreprenør
Fleksibel	3	Entreprenør	Visjonær	4	Entreprenør
Nytenkende	3	Entreprenør	Initiativrik	3	Entreprenør
Inspirerende	1	Entreprenør	Kreativ	3	Entreprenør
	25		Strategisk	3	Entreprenør
Serviceinnstilt	5	Administrator	Fleksibel	2	Entreprenør
Planleggingsevne	3	Administrator	Inspirerende	1	Entreprenør
Nøyaktig/Systematisk	1	Administrator	Løsningsorientert	1	Entreprenør
	9			34	
Samarbeidsevne	11	Integrator	Samarbeidsevne	16	Integrator
Utadvendt	7	Integrator	Lederegenskaper	12	Integrator
Lederegenskaper	4	Integrator	Kommunikasjonsevner	9	Integrator
	22		Formidlingsevne	8	Integrator
Selvstendig	5	Produsent	Inkluderende	8	Integrator
Gjennomføringsevne	2	Produsent	Utadvendt	8	Integrator
	7		Empatisk	6	Integrator
			Positiv	6	Integrator
				73	
			Engasjert/motivert	13	Produsent
			Tydlig/trygg	9	Produsent
			Selvstendig	5	Produsent
			Gjennomføringsevne	3	Produsent
			Resultatorientert	3	Produsent
			Dyktig	2	Produsent
				35	
			Brukerorientert	7	Administrator
			Serviceinnstilt	5	Administrator
			Nøyaktig/Systematisk	3	Administrator
			Planleggingsevne	1	Administrator
				16	

Lederroller i utlysningstekstene			
Totalt 1995 - 2000	Antall	Totalt 2017 - 2021	Antall
Entreprenør	25	Integrator	73
Integrator	22	Produsent	35
Administrator	9	Entreprenør	34
Produsent	7	Administrator	16

Integratorrollen har de etterspurt 22 ganger i samme periode. Det er temmelig likt. Ser vi på administratorrollen som har like mange kvaliteter som integratorrollen, er likevel administratorrollen bare etterspurt 9 ganger i denne perioden. Produsentrollen som bare har to kvaliteter, er etterspurt 7 ganger, altså ganske likt med administratorrollen.

Ser vi på de ulike kvalitetene og rollene jeg har samlet i perioden 2017 – 2021 er det integratorrollen som er mest etterspurt, selv om entreprenørrollen har en kvalitet mer enn integratorrollen. Integratorrollen er spurt etter mer enn dobbelt så mange ganger som entreprenørrollen.

Entreprenørrollen har 9 kvaliteter, mens produsentrollen har 6 kvaliteter, likevel har kommunene ønsket seg kvaliteter fra produsentrollen 35 ganger mot entreprenørrollen 34 ganger. Administrasjonsrollen har 4 kvaliteter som er bedt om 16 ganger i den siste perioden.

Det har skjedd en liten dreining fra begynnelsen av perioden til slutten av perioden. Integratorrollen er den mest etterspurte rollen i den siste perioden mens entreprenørrollen og integratorrollen var nesten like mye ønsket i den første perioden.

Fylling (2016) har i en studie av forventninger til ledere i offentlig og privat sektor identifisert krav til egenskaper og kompetanse i 40 stillingsannonser. Hun har, som jeg, satt funnene sine inn i et PAIE-skjema. Studien går ut på «å belyse eventuelle forskjeller i ledelse mellom offentlig og privat sektor»

Mens Fylling (2016) har brukt både egenskaper og kompetanse i sitt PAIE-skjema, har jeg bare sett på egenskaper, eller kvaliteter, som jeg har valgt å kalle det. Det betyr at funnene til Fylling (2016) og mine funn ikke nødvendigvis lar seg sammenligne sånn helt uten videre. Den rollen som skiller seg mest fra mine roller hos Fylling (2016, s. 30-31) er administratorrollen. Hun har stort sett brukt etterspurt kompetanse i PAIE-skjemaet. Hun har brukt *god skriftlig og muntlig fremstillingsevne, økonomikompetanse, IKT-kunnskaper samt erfaring med økonomi og personalledelse.*

Jeg har ikke brukt etterspurt kompetanse i mitt PAIE skjema da jeg har valgt å ta med kvaliteter, egenskaper og interesser, men ikke kompetanse som krever opplæring innen et fagområde.

Hadde jeg valgt å ta dette med i mitt skjema, hadde administrasjonsrollen min sett helt annerledes ut da 78 av 120 kommuner har bedt om god IT-kompetanse. Jeg har derfor fjernet administratorrollen når jeg sammenligner Fylling (2016) sin undersøkelse med min undersøkelse

Fylling (2016, s. 29) har sett på 20 stillingsannonser fra offentlig sektor og 20

stillingsannonser fra privat sektor. Alle annonsene er fra 2016. Jeg har laget en tabell for å kunne sammenligne hennes funn med mine funn. Jeg har slått sammen offentlig og privat sektor hos Fylling og ikke forholdt meg til hennes fordeling mellom felles forventninger og unike forventninger. Jeg har tatt med alle forventningene hun har funnet. Det eneste jeg har tatt ut av skjemaet er begge administratorroller.

Det er ikke uventet at Fylling (2016) og jeg finner mye av de samme kvalitetene i stillingsutlysningstekstene. Jeg har allerede erfart at stillingsutlysningene er rimelig like og at det er etablert en temmelig fast mal for hvordan man utarbeider en stillingsutlysning for en mellomledere i offentlig sektor.

Det som er mer overraskende er at vi har veldig lik ordlyd i skjemaene våre. Jeg bearbeidet

alle stillingsannonsene mine og kocht det hele ned til 27 kvaliteter før jeg leste Fylling (2016) sin oppgave. Hun bruker noen steder litt flere ord enn meg, men i det store og det hele finner vi mange av de samme kvalitetene.

Tabell 16: Kvaliteter Fylling vs. Farset

	40 stillinger	25 Stillinger
	FYLLING Offentlig og privat sektor	FARSET Kvaliteter
<b>ENTREPRENØR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fleksibel</li> <li>Initiativrik</li> <li>Kreativ</li> <li>Strategisk</li> <li>Nytenkende</li> <li>Utviklingsorientert</li> <li>Evne til endring</li> <li>Ser muligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fleksibel</li> <li>Initiativrik</li> <li>Kreativ</li> <li>Strategisk</li> <li>Nytenkende</li> <li>Utviklingsorientert</li> <li>Løsningsorientert</li> <li>Inspirerende</li> <li>Visjonær</li> </ul>
<b>INTEGRATOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeidsevner</li> <li>Kommunikasjonsevner</li> <li>Positiv</li> <li>Bidra til godt arbeidsmiljø</li> <li>Relasjonsskapende/Bygge team</li> <li>Gode lederegenskaper</li> <li>Lagspiller</li> <li>Liker utfordringer og er endringsvillig</li> <li>Motivator</li> <li>Serviceinnstilt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeidsevne</li> <li>Kommunikasjonsevner</li> <li>Positiv</li> <li>Inkluderende</li> <li>Lederegenskaper</li> <li>Empatisk</li> <li>Utadvendt</li> </ul>
<b>PRODUSENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engasjert</li> <li>Tydlig</li> <li>Selvstendig</li> <li>Gjennomføringskraft</li> <li>Resultatbevisst</li> <li>Motivasjon for resultater</li> <li>Dyktig</li> <li>God forretningsforståelse</li> <li>Operativ</li> <li>Selgende</li> <li>Driftsorientert</li> <li>Drivende</li> <li>Lønnsomhet</li> <li>Løsningsfokusert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engasjert/motivert</li> <li>Tydlig/trygg</li> <li>Selvstendig</li> <li>Gjennomføringsevne</li> <li>Resultatorientert</li> <li>Dyktig</li> </ul>

Hele 13 av kvalitetene er identiske. Der Fylling (2016) har brukt *gode lederegenskaper*, *gjennomføringskraft* og *resultatbevisst* har jeg brukt *lederegenskaper*, *gjennomføringsevne* og *resultatorientert*. Det mener jeg er nært nok til å være med i gruppen identiske kvaliteter.

De kvalitetene som skiller seg mest fra det jeg har brukt, men som jeg mener likevel hører sammen er der Fylling (2016) har valgt å bruke ordet *lagspiller* og jeg har brukt ordet *empatisk*. Min kvalitet *empatisk* består av blant annet: *skape tillit*, *pålitelig*, *raus*, *lyttende*, *omgjengelig*, *åpen*, *lagspiller* og *sosial*. Fylling (2016) har 3 kvaliteter jeg tilsynelatende ikke har i mitt materiale. Det er; *bidra til godt arbeidsmiljø*, *relasjonsskapende* og *bygge team*.

I mitt materiale finner vi alle disse tre kvalitetene lagt inn i kvaliteten *inkluderende*. Fylling (2016) har 10 kvaliteter jeg ikke har i mitt materiale. Nå må det nevnes at 6 av kvalitetene kommer fra utlysningstekstene fra privat sektor og ville antakelig ikke bli brukt i stillinger for offentlig sektor. Det vil i alle fall ikke være naturlig å finne disse kvalitetene igjen i en stillingsutlysning for en kommunal biblioteksjef. Dette er kvalitetene: *selgende*, *drivende*, *lønnsomhet*, *driftsorientert*, *god forretningsforståelse*, og *operativ*. Andre kvaliteter hun fant, som jeg også har i mitt materiale er *relasjonsskapende*. Men til forskjell fra Fylling (2016) har jeg valgt å legge *skape gode relasjoner* inn i kvaliteten *inkluderende*. Hun har brukt kvaliteten *motivator*, mens jeg i mitt materiale har plassert den inn i kvaliteten *inspirerende* da *evne til å inspirere* og *motivere* er to egenskaper som stadig dukker opp sammen i mitt materiale.

Jeg finner bare to kvaliteter i Fylling (2016) sin oversikt som jeg har plassert annerledes enn henne. Hun har plassert *løsningsfokusert* i produsentrollen, mens jeg har plassert *løsningsorientert* i entreprenørrollen. Adizes (1995, s. 11-12) forklarer entreprenørrollen med en som ser mulighetene når de dukker opp. En som har evne til å gripe mulighetene og som utvikler egne planer. Lederen må være det Adizes (1995) kaller en selvstarter. Det er derfor jeg har tenkt at entreprenøren er den som er *løsningsfokusert*. Samtidig sier Adizes (1995) at man forventer resultater fra en produsent. En produsent må skape noe som er bedre enn konkurrentene sine. Dermed er det kanskje ikke så rart at Fylling har plassert *løsningsfokusert* i produsentrollen.



Den andre kvaliteten vi har plassert ulik er *serviceinnstilt*. Fylling (2016) har plassert den i integratorrollen, mens jeg har plassert den i administratorrollen. Etter å ha sett på kvaliteten kan det tenkes at vi begge har plassert den i feil rolle. Kanskje skulle *serviceinnstilt* vært plassert i produsentrollen da det ifølge Adizes (1995, s. 11) er forventet at lederen i produsentrollen produserer serviceytelser som er like gode eller bedre enn konkurrentene. Da jeg la kvaliteten *serviceinnstilt* inn i administratorrollen var det fordi administratoren skal administrere og planlegge for å kunne levere produkter (Adizes, 1995, s. 12). I et bibliotek er produktet som skal leveres ofte det å yte service til brukerne. I ettertid ser jeg at jeg nok burde ha plassert denne kvaliteten i produsentrollen. Hvordan Fylling (2016) har tenkte her vet jeg ikke.

Kvalitetene *visjonær* og *utadvendt* finner jeg ikke igjen hos Fylling (2016). *Visjonær* er ikke en kvalitet som er mye brukt i mitt materiale. Den dukker opp første gang i 2006, men er bare sporadisk brukt 7 ganger fra 2006 og frem til 2021. *Utadvendt* derimot, er en av de mest brukte kvalitetene i mitt materiale. 39 ganger er den etterspurt i løpet av hele perioden, bare slått av *samarbeidsevne* og  *kreativ*.

Siden Fylling (2016) sitt materiale er fra 2016 blir det antakelig mest rett å sammenligne det med min tidsperiode fra 2017 – 2021. I mitt materiale er det integratorrollen som totalt er mest etterspurt, det er også den rollen som er mest etterspurt i perioden 2017 – 2021.

Tabell 17: Lederroller Fylling vs. Farset

LEDERROLLER PAIE-SKJEMA							
FYLLING		FARSET		FARSET		FARSET	
Offentlig og privat sektor		Totalt 1995 - 2000	Antall	Perioden 2017 - 2021		Totalt perioden 1995 - 2021	
Produsent	138	Entreprenør	25	Integrator	73	Integrator	203
Integrator	99	Integrator	22	Produsent	35	Entreprenør	137
Entreprenør	59	Produsent	7	Entreprenør	34	Produsent	112

I Fylling (2016) sitt materiale er entreprenørrollen minst etterspurt, i mitt materiale er entreprenørrollen godt etterspurt i hele perioden, men ser vi bare på perioden 2017 – 2021, er det den rollen som er minst etterspurt i mitt materiale også, selv om det er temmelig tett mellom produsentrollen og entreprenørrollen i perioden 2017 - 2021.

Jeg tror ikke stillingsutlysningsdiskursen har endret seg så veldig mye fra første til andre periode, selv om volumet på kvaliteter har gått kraftig opp. Akkurat det tror jeg henger sammen med at stillingsutlysningene endret karakter rundt 2017 og gikk fra å være

papirbaserte annonser rykket inn i magasiner og aviser til å bli digitale annonser som nå blir pushet ut på sosiale medier.

## 6.6 Modernitetsdiskursen

I løpet av perioden 1995 – 2021 går bibliotekene fra å være et bokhus til å bli et kulturhus og for mange små kommuner er biblioteket det eneste kulturhuset i kommunen.

Lurer du også på hva som har skjedd med bibliotekene? Før var det kun mulig å låne bøker, sitte musestille og helst ikke bry noen. I dag er bibliotekene blitt lokalmiljøets hjerte, samlingssted, fritidsklubb og arrangør av tilbud for alle generasjoner. (KS-Kommunesektorens Organisasjon, 2019)

Det har skjedd en endring i perioden fra 1995 til 2021. Endringene i bibliotekene skjer i forbindelse med ny biblioteklov som kommer i 2014. Det ville derfor vært naturlig å finne et brudd i diskursen, en modernitetsdiskurs, en gang etter 2014 siden den nye biblioteklov tilfører bibliotekene nye oppgaver. Bibliotekene blir modernisert eller kanskje snarer revitalisert.

Den nye bibliotekloven gjenspeiles direkte i en del av utlysningstekstene fra 2015 og fremover. Vi finner gjerne deler av bibliotekloven igjen i stillingsutlysningsteksten. Ofte siterer kommunene direkte fra lovteksten. Den nye loven slår fast at bibliotekene skal drive med aktiv formidling og at bibliotekene skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt (Folkebibliotekloven, 1986). Det kan se ut som vi har en modernitetsdiskurs som bygger på endringer i bibliotekloven, altså en ny diskursiv praksis.

Dette var en politisk villet endring. Dette førte også til at Nasjonalbiblioteket lyste ut prosjektmidler til bibliotekene, såkalte arenaviklingsmidler. «Nasjonalbiblioteket disponerer prosjektmidler som skal stimulere til utvikling i norske folke- og fagbibliotek.

Midlene skal bidra til å utvikle bibliotekfeltet, de skal ha verdi utover det enkelte bibliotek, og de skal stimulere til kreativitet og fornyelse [...]» (Bibliotekutvikling, u.å.-c).

Mange små bibliotek var ikke rustet for å drive med arrangement, flere manglet scene og utstyr og ikke minst plass til dette. Midlene skulle stimulere kommunene til å gjøre noe med

dette problemet. Arenautviklingsmidlene ble utlyst i perioden 2015 – 2017 (Bibliotekutvikling, u.å.-a). Bibliotekene kunne søke penger til «*lokal tilrettelegging av bibliotekrommet [...] tilskudd til aktiviteter i bibliotek*» (Bibliotekutvikling, u.å.-b).

Endringene fra bibliotekloven finner vi for første gang igjen i stillingsutlysningstekster fra 2015. Vi finner den igjen i teksten når kommunene skriver om arbeidsoppgavene til en biblioteksjef. I 2015 skriver Oppdal kommune i sin stillingsutlysning : «*Du skal videreutvikle, markedsføre og styrke biblioteket som arena for kunnskap, debatt og kulturformidling.*» I 2016 har Hamarøy kommunes utlysning blant annet denne teksten under arbeidsoppgaver: «*Utvikle og markedsføre biblioteket som en arena for litteratur, kunnskap og debatt, kulturformidling og møteplass mellom generasjoner og kulturer.*» Vi finner også en lignende tekst fra Notodden kommune i 2016: «*Notodden kommune ønsker en utadventd biblioteksjef som kan utvikle og markedsføre biblioteket som en arena for litteratur, kunnskap, debatt, kulturformidling og møteplasser mellom generasjoner og kulturer.*» Her vil jeg tro at Notodden har sett på utlysningsteksten til Hamarøy da de er de første som bruker «*møteplass mellom generasjoner og kulturer*».

I 2021 ser vi at Nord-Fron kommune har flyttet lovteksten opp i beskrivelsen av kommunen: «*Kommunen har et moderne bibliotek, som er en møteplass for samtale, debatt og*

*kulturformidling [...] inkluderende møteplass, en arena for læring, debatt, nettverksbygging og kulturelle opplevelser*».

Det er første gang jeg finner lovteksten plassert øverst i beskrivelse av kommunen, men jeg vil tro det er der vi etter hvert vil finne lov-teksten.

Figur 9: Utlysningstekst Nord-Fron kommune

Les mer om [Nord-Fron kommune](#)

### Stillingsbeskrivelse

#### Beskrivelse

Kommunen har et moderne bibliotek, som er en møteplass for samtale, debatt og kulturformidling. Aktiviteten er stor, i tillegg til vanlig drift ble det i 2018 gjennomført 44 ulike arrangement, med stor bredde og variasjon. Over 2300 personer har besøkt arrangementene årlig. Vi søker en driftig og allsidig bibliotekar som vil være med å videreutvikle biblioteket vårt. En bibliotekar med hjerte for biblioteket som en Inkluderende møteplass, en arena for læring, debatt, nettverksbygging og kulturelle opplevelser.

Biblioteket har felles database med grunnskolene i kommunen og bruker bilbiblioteksystemet BiblioFil.

Biblioteket blir en del av ny avdeling for kultur og kommunikasjon. Biblioteksjefen vil få sentral rolle i utvikling av avdelingen, med særlig vekt på digital kommunikasjon.

Nord-Fron bibliotek er samlokalisert med kommunen sitt servicetorg i kommunehuset på Vinstra.

#### Arbeidsoppgaver

- Ansvar for drift og utvikling av biblioteket i tråd med samfunnet og innbyggerne sine behov
- Formidling og publikumsarbeid
- Arrangement og aktiviteter i og utenfor biblioteket
- Ordinære bibliotekoppgaver som skrankevakt og katalogisering
- Oppgaver knytt til markedsføring og profilering av kommunen.

At dette er en nye diskursive praksisen når man lyser ut biblioteksjefstillinger.

Det er naturlig å anta at kvalitetene man ser etter hos en biblioteksjef også endres etter at ny biblioteklov ble vedtatt i 2014, og bibliotekene har fått nye oppgaver.

Tabellen på neste side viser hva slags kvaliteter kommunene har vektlagt når de søker etter ny biblioteksjef i perioden 1995 – 2014 og i perioden 2015 – 2021. Tabellen er delt opp i før ny biblioteklov og etter ny biblioteklov.

I den første perioden har kommunene bedt om 300 kvaliteter i 85 stillingsutlysninger, i den andre perioden finner vi 212 kvaliteter på 35 stillingsutlysninger. Det betyr at kommunene i gjennomsnitt har bedt om 3,5 kvaliteter pr. utlysning i den første perioden. I den andre perioden har de bedt om ca. 6 kvaliteter pr. utlysning.

Alle vi ha en biblioteksjef som har gode *samarbeidsevner*, uansett om det er før eller etter ny biblioteklov. I perioden frem mot 2014 er det også viktig å være  *kreativ, utadvendt og serviceinnstilt*. Fra 2015 skal en biblioteksjef også være *engasjert/motiver, utviklingsorienter* og ha *lederegenskaper*.

På topp 10 kvaliteter finner vi 6 av kvalitetene i begge tidsperioden. Kommunene etterspør biblioteksjefer som skal være *engasjert/motivert* ha *samarbeidsevne*, være *selvstendig* og *serviceinnstilt*, være *utadvendt* og ha *lederegenskaper*. Jeg finner få forskjeller og det kan virke som den modernitetsdiskursen jeg forventet ikke slår til når det gjelder ledelse av bibliotekene og ønskede kvaliteter. Vi får derfor ingen ny diskursiv praksis i forhold til lederrollen. Kommunene endrer ikke synet på ledelse selv om det har kommet en ny biblioteklov.

Tabell 18: Kvaliteter før og etter ny biblioteklov

85 stillingsutlysninger			35 stillingsutlysninger		
Kvaliteter 1995 - 2014			Kvaliteter 2015 - 2021		
1	Samarbeidsevne	49	Samarbeidsevne		23
2	Kreativ	34	Engasjert/Motivert		19
3	Utadvendt	22	Utviklingsorientert		16
4	Serviceinnstilt	20	Lederegenskaper		13
5	Selvstendig	19	Kommunikasjonsevner		11
6	Initiativrik	16	Selvstendig		10
7	Lederegenskaper	14	Serviceinnstilt		10
8	Resultatorientert	14	Tydelig/Trygg		10
9	Engasjert/Motivert	12	Utadvendt		10
10	Utviklingsorientert	11	Formidlingsevne		9
11	Positiv	11	Inkluderende		9
12	Fleksibel	10	Gjennomføringsevne		8
13	Kommunikasjonsevner	9	Brukerorientert		7
14	Inspirere	8	Empatisk		7
15	Nøyaktig/Systematisk	8	Positiv		7
16	Gjennomføringsevne	7	Resultatorientert		6
17	Nytenkende	6	Kreativ		5
18	Brukerorientert	6	Nytenkende		5
19	Empatisk	4	Fleksibel		4
20	Inkluderende	4	Initiativrik		4
21	Planleggingsevne	4	Nøyaktig/Systematisk		4
22	Løsningsorientert	3	Strategisk		4
23	Visjonær	3	Visjonær		4
24	Tydelig/Trygg	3	Dyktig		3
25	Strategisk	1	Inspirerende		2
26	Formidlingsevne	1	Løsningsorientert		1
27	Dyktig	1	Planleggingsevne		1
<b>Sum kvaliteter</b>		<b>300</b>	<b>Sum kvaliteter</b>		<b>212</b>

## 6.7 Stillingsutlysningdiskursen

Det kan se ut som kommunene holder seg godt innenfor stillingsutlysningdiskursen.

Utlysningstekstene er like, de gjenbraker de samme kvalitetene gjennom hele perioden.

Vi har også sett at rollekategoriene i PAIE-skjemaet varierer litt i de ulike tidsperiodene.

Jeg har sett på hva kommunene etterspurte i perioden 1995 – 2000 opp mot de siste fem årene i perioden min (2017 – 2021). Jeg har også sett på hva de ønsket seg i perioden før og etter ny biblioteklov. I tillegg har jeg også sett på hva slags kvaliteter kommunene har etterspurt i hele perioden.

Det vi ser er at integratorrollen er den rollen som har vært mest etterspurt av kommunene.

Det er kun i den første perioden, produsentrollen er minst etterspurt. I den første perioden ser vi at kommunene ber om 63 kvaliteter på 31 stillingsutlysninger. De etterspør få kvaliteter, i snitt bare 2 kvaliteter pr. utlysning. Vi ser også at i perioden 1995 – 2014 spør kommunene etter ca. 3,5 kvaliteter pr annonse, mens i perioden etter ny biblioteklov, spør kommunene etter 5,7 kvaliteter. Det blir vanligere å etterspørre flere kvaliteter enn tidligere.

Tabell 19: Lederroller i ulike tidsperioder

Lederroller i utlysningstekstene sett opp mot PAIE -skjemaet									
31 utlysninger		25 utlysninger		85 utlysninger		35 utlysninger		120 utlysninger	
Første del		Siste del		Før ny biblioteklov		Etter ny biblioteklov		Hele perioden	
1995 - 2000	Antall	2017 - 2021	Antall	1995 - 2014	Antall	2015 - 2021	Antall	1995-2021	
Entreprenør	25	Integrator	73	Integrator	114	Integrator	89	Integrator	203
Integrator	22	Produsent	35	Entreprenør	92	Produsent	56	Entreprenør	137
Administrator	9	Entreprenør	34	Produsent	56	Entreprenør	45	Produsent	112
Produsent	7	Administrator	16	Administrator	38	Administrator	22	Administrator	60
<b>SUM</b>	<b>63</b>	<b>SUM</b>	<b>158</b>	<b>SUM</b>	<b>300</b>	<b>SUM</b>	<b>212</b>	<b>SUM</b>	<b>512</b>

Det kan i stor grad se ut som at de 120 stillingsannonsene jeg har i mitt materiale bygger på hverandre. De er like, ikke bare i utseende, oppbygging og form, men også når det kommer til språk og valg av ord. Listen over kvaliteter blir lengre, men kommunene holder seg innenfor de 27 kvalitetene jeg har identifisert.

Av de 120 utlysningstekstene er det kun en håndfull som skiller seg ut. Sande kommune er den første kommunen som i mitt materiale henvender seg direkte til søkeren.

Utllysningsteksten til Sande er fra år 2000 og starter med teksten: «Liker du å jobbe i et travelt, inspirerende bibliotekmiljø? Synes du det er viktig å sette både små og store kunder i sentrum? Har du kreative evner og ordenssans? Er du i tillegg god til å planlegge, har administrative erfaring – da er du den personen vi søker!»

Det er bare 6 av 120 stillingsutlysninger som henvender seg direkte til søkeren.

Beiarn kommune går kanskje lengst av alle. De har i tillegg til å skrive «Vi søker deg!» lagt inn et grafisk element av en dame som peker direkte på den som leser stillingsannonsen.

Nå må det bemerkes at jeg egentlig ikke tar med 2. gangs utlysninger i mitt materiale, men jeg fant ikke førstegangsutlysningen til Beiarn, derfor ble denne utlysningsteksten likevel tatt med. Det er ingen tvil om at denne stillingsannonsen fra 2009 skilte seg ut blant alle de andre annonsene.

Figur 10: Stillingsannonse som henvender seg direkte til søkeren



Bykle kommune prøver å friste potensielle søkere i 2010 med at de har bedriftshytte ved sjøen og leilighet i Kristiansand. Lillehammer kommune prøver i 2020 å friste søkere med «sparkføre, småbygater, trehusbebyggelse og internasjonal puls». Utover disse få forsøkene på å gjøre noe annerledes, er alle de andre utlysningstekstene i stor grad like og holder seg godt innenfor stillingsutlysningsdiskursen.



## 6.8 Konservativ sjanger?

Stillingsutlysninger virker til å være en konservativ sjanger. Det er tydelig at kommunene ser på hverandre når det kommer til hva de krever av egenskaper når de lyser ut en stilling. Jeg har ikke oversikt over hvem som utformer stillingsutlysningstekstene, men min hypotese er at det gjøres av enhetsleder for kultur eller oppvekst i samarbeid med biblioteksjef og/eller fagforeningsrepresentant. Når man skal lyse ut en stilling er det selvfølgelig naturlig å se på hva andre krever, samtidig tror jeg ikke det nødvendigvis er gjort en kartlegging eller analyse av hva man ønsker seg av en biblioteksjef.

Ser vi på stillingsutlysningen til Stavanger kommune og Sola kommune ser vi tydelig at det hermes. Sola kommune har i stor grad brukt stillingsannonseteksten til Stavanger kommune. I Stavanger bibliotek har de ca. 62 årsverk og 74 ansatte, mens det på Sola bibliotek er nesten 8 årsverk, fordelt på 8 personer. Det er selvfølgelig ikke noe galt i å se på hva andre har gjort, men jeg er usikker på om Sola kommune trenger samme type leder som Stavanger kommune.

Tabell 20: Utlysningstekster blir adoptert

Stavanger kommune Søknadsfrist 31.10.2017	Sola kommune Søknadsfrist 16.11. 2018
<p><b>Arbeidsoppgaver</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedansvarlige for drift og videreutvikling av Sølvsberget</li> <li>• Strategisk utviklingsarbeid</li> <li>• Bygge nettverk og promotere Sølvsberget</li> <li>• Personalledelse og oppfølging</li> <li>• Økonomioppfølging</li> <li>• Skrive styresaker og ha dialog med styret</li> <li>• Mediehåndtering og representasjon</li> </ul>	<p><b>Arbeidsoppgaver</b></p> <p>Hovedansvar for drift og videreutvikling av biblioteket</p> <p>Strategisk utviklingsarbeid</p> <p>Bygge nettverk og promotere biblioteket</p> <p>Personalledelse og oppfølging</p> <p>Økonomioppfølging</p> <p>Ansvar for kommunikasjon og sosiale nettverk</p>
<p><b>Kvalifikasjoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevant høyere utdanning</li> <li>• Lederutdanning og/eller bred og solid ledererfaring</li> <li>• God forståelse og erfaring med økonomistyring og oppfølging.</li> <li>• Nettverk lokalt, nasjonalt og internasjonalt innen fagområdet</li> <li>• God forståelse for teknologi og digital utvikling.</li> <li>• Kjennskap til lover, regler, avtaleverk og relevante nasjonale strategier</li> <li>• Erfaring fra omstillings og utviklingsprosesser</li> </ul>	<p><b>Kvalifikasjoner</b></p> <p>Relevant høyere utdanning på fagområdet</p> <p>Lederutdanning og/eller bred og solid ledererfaring</p> <p>God forståelse for og erfaring med økonomistyring</p> <p>Nettverk lokalt og nasjonalt innen fagområdet</p> <p>God forståelse for teknologi og digital utvikling.</p> <p>Kjennskap til lover, regler, avtaleverk og relevante nasjonale strategier</p> <p>Erfaring fra omstillings og utviklingsprosesser</p> <p>I tillegg kreves gode norskkunnskaper muntlig og skriftlig.</p>
<p><b>Personlige egenskaper</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk, kreativ og nysgjerrig</li> <li>• Evne til å motivere, utvikle medarbeidere og delegere ansvar.</li> <li>• Lagspiller med god forståelse for roller og beslutningsprosesser.</li> <li>• God skriftlig og muntlig framstillingsevne</li> <li>• Stor arbeidskapasitet og evne til å takle høyt press</li> </ul>	<p><b>Personlige egenskaper</b></p> <p>Strategisk, kreativ og nysgjerrig</p> <p>Evne til å motivere, utvikle medarbeidere og delegere ansvar</p> <p>Lagspiller med god forståelse for roller og beslutningsprosesser</p> <p>God skriftlig og muntlig framstillingsevne</p> <p>Stor arbeidskapasitet og evne til å takle høyt press</p>



## 6.9 Sosial praksis

Det er tydelig at de aller fleste kommunene velger å holde seg til en etablert standard for stillingsutlysninger. De holder seg innenfor rammene av en og samme stillingsannonsediskurs. En diskurs som er tydelig forankret gjennom hele perioden.

Likheten i annonsene har blitt en sosial praksis som også legger føringer på lederdiskursen. Det har blitt skapt en oppfatning av hva en leder skal være. Den generiske lederen som er samarbeidsvillig, engasjert, utviklingsorientert, tydelig, inkluderende osv. Når man lyser ut en lederstilling, er det tydelig gitte måter å gjøre det på. Det er blitt en sosial praksis at man søker etter en generisk leder selv om kommunene som skal ansette en biblioteksjef ifølge loven, stort sett, må ansette en leder med profesjonsutdanning. (Folkebibliotekloven, 1986)

Ser vi på forskjellene mellom privat og offentlig sektor hos Fylling (2016), er det temmelig små forskjeller. De ulike rollene har samme plassering, det er bare antallet ganger de er etterspurt som varierer. Selv skriver Fylling (2016, s. 50) at hennes analyse viser større grad av likheter enn forskjeller når det kommer til hva slags forventninger privat sektor og offentlig sektor har til lederrollen

basert på stillingsutlysningstekstene.

Vi ser at produsentrollen og integratrorrollen er likt etterspurt i offentlig sektor hos Fylling (2016).

Ser vi på perioden 2017 – 2021 i mitt materiale, som er den perioden jeg mener best kan sammenlignes med Fylling (2016) sitt studie, ser vi at i mitt materiale er det integratrorrollen som er mest etterspurt med produsentrollen som den nest mest etterspurte.

Tabell 21: Lederroller Fylling, offentlig og privat sektor

Lederroller i utlysningstekstene			
Offentlig sektor		Privat sektor	
Produsent	55	Produsent	83
Integrator	55	Integrator	44
Administrator	41	Administrator	38
Entreprenør	36	Entreprenør	23

Tabell 22 Lederroller 2017 - 2021

Lederrollen i utlysningstekstene	
Perioden 2017 - 2021	
Integrator	73
Produsent	35
Entreprenør	34
Administrator	9

Det sammenfaller ganske godt med Fylling (2016) sin undersøkelse. Samtidig mener hun at denne likheten kan tolkes som et uttrykk for NPM-inspirert ideologi. Hun mener at det har bidratt til at offentlig sektor og privat sektor har de samme forventningene til ledelse.

I følge Byrkjeflot (2011, referert i Fylling, 2016, s. 50), har implementering av modeller fra privat sektor bidratt til omforming av offentlig sektor. Han sier at ledelse i offentlig sektor har blitt mer lik ledelse i privat sektor, at status er endret og at skillet mellom sektorene nå er mindre.

Fylling (2016) og jeg fant stort sett de samme kvalitetene etterspurt i stillingsannonserne.

Mitt materiale strekker seg over 26 år, mens hennes materiale var fra 2016.

Selv om Fylling (2016) har sett på stillingsutlysningstekster for ledere i offentlig og privat sektor, og jeg har sett på utlysninger for biblioteksjefer i offentlig sektor er kvalitetene som er ønsket for en leder ganske like. Alle som skal utforme en stillingsutlysning ser på hva som er gjort før, alle kikker på hverandre og svært få bryter ut av de faste rammene som har blitt etablert for en stillingsutlysningstekst. Denne likheten handler om den sosiale praksisen som påvirker og legger føringer for hvordan man lyser ut en stilling og ikke minst for hva man ønsker av en leder. Offentlig sektor og privat sektor har blitt likere både når det gjelder lederdiskurs og stillingsutlysningsdiskurs.

Lederdiskursen slik den fremstår i mitt materiale plasserer seg innenfor rammen av hva som gjerne oppfattes som de dominerende oppfatninger omkring ledelse i vår tid. Gjennom påvirkning av NPM har offentlig og privat sektor blitt likere.

Det er således ikke annet å forvente enn at det skjer en dreining i retning av å legge vekt på ledelse som et generelt fagområde, der det ikke blir gjort et prinsipielt skille mellom privat og offentlig. [...] Ideen om at den offentlige sektor bør bruke de samme ledelsesmodellene som det private næringsliv, har som nevnt vært et av de sentrale elementene i NPM-bevegelsen, [...]. (Gammelsæter et al., 2011, s. 48).

Når forskjellene i mitt materiale er så små er det antakelig fordi den sosiale praksisen har ført til at alle adopterer samme tankesett. Stillingsutlysningsdiskursen preges til en viss grad av kopiering, men det formes da også av de dominerende forståelsesrammene i samfunnet.

Jeg hadde forventet at forskjellene i størrelse og oppdraget for et bibliotek ville gjenspeiles i vilkårene for ledelse. At kvalitetene kommunene så etter ville vises i stillingsutlysningene. Jeg finner minimale forskjeller mellom store og små bibliotek, kommunene etterspør stort sett de samme kvalitetene for små og store bibliotek. Jmfør stillingsutlysningen for Sola bibliotek og Stavanger bibliotek som er helt like på tross av størrelsesforholdene mellom disse to kommunene.

Ny biblioteklov i 2014 endret heller ikke synet på hva en leder i et bibliotek skal være. Det er også små forskjell på tidsaksen fra 1995 og frem til i dag. Fylling (2016) sin undersøkelse viser også de samme likhetene mellom privat og offentlig sektor.

Et viktig trekk ved NPM er at man foretrekker en profesjonell og sterk leder. Dette gir et fokusskifte der man velger profesjonelle ledere i stedet for fagutdannede ledere i kunnskapsbaserte virksomheter (Mo, 2006, s. 65). Disse endringene så vi blant annet innenfor helsevesenet da sykehusene på begynnelsen av 2000-tallet valgte å ansette generiske ledere i stedet for å ansette leger i ledende stillinger ved sykehusene. Dette var en politisk villet endring. «De nye lederrollene som beskrives innenfor denne tenkningen innebærer å ”kle av seg” den klassiske byråkratiske administratorrolle og den primus inter pares-rolle som knytter seg til å være faglig sparringspartner og fagutvikler» (Klausen, 2001, Mo, 2006, s. 67). Det betyr at ledere ikke lengre nødvendigvis er fagpersoner, men at de er generiske ledere. De kan ikke lengre identifisere seg med faget de skal lede, men må heller knytte ledelse opp mot en egen lederidentitet. (Mo, 2006, s. 67).

NPM-tenkingen danner vilkårene for hvordan ledelse i bibliotekene går fra å være en fagleder til å bli en generisk leder. Kommunene søker derfor etter en generisk leder når de lyser ut stillingen som biblioteksjef. Troen på en generisk leder skaper rammene for hva det er naturlig å søke etter, også i bibliotekene, selv om bibliotekloven klart slår fast at en biblioteksjef skal være fagutdannet. Den sosiale praksisen legger rammene for hva slags leder man søker etter i et bibliotekene. Dette er også med på å sette rammene for ledelsesdiskursen. Dermed blir stillingsannonsene like uansett om vi ser på tidsaksen, før og etter ny biblioteklov eller sammenligner Fylling (2016) og mine funn.

Vi har en stillingsutlysningdiskurs og en lederdiskurs som står så sterkt at den sosiale praksis ikke endres selv om man lyser ut ulike lederstillinger. Om det er en bibliotekleder man søker etter eller om det er en oppvekstsjef eller en HR-sjef betyr ikke noe. Kommunene vil stort sett be om de samme kvalitetene. Den sosiale praksisen står sterkt i stillingsutlysningdiskursen og lederdiskursen. Funnen mine tyder på det, det samme gjør funnene til Fylling (2016).

## 7 Kuriositeter

Ved gjennomgang av alle stillingsutlysningene fant jeg noen kuriositeter.

Aurland kommune, med sine 1781 innbyggere, valgte å lyse ut biblioteksjefstillingen på åremål i 2003. Det har jeg aldri sett før hos noen andre kommuner, bortsett fra Oslo kommune. Biblioteksjefen på Deichmanske bibliotek i Oslo blir ansatt på åremål.

Det er en stilling med ansvaret for 225 årsverk. Ved Aurland bibliotek har de 2 årsverk, fordelt på 4 personer, dette inkluderer biblioteksjefen (Bibliotekutvikling, 2020) . Hvorfor de har lyst ut stillingen på åremål vites ikke.

To kommuner har bedt om to egenskaper jeg ikke har klart å få til å passe inn i noen av mine kvaliteter. Den ene kommunen ba om en forutsigbar biblioteksjef, mens den andre kommunen ba om en undrende biblioteksjef. Jeg har aldri sett de egenskapene brukt tidligere i noen stillingsannonse jeg har lest. Hva som er bakgrunnen for dette forblir også ukjent.

## 8 Konklusjon/oppsummering

Jeg har i denne oppgaven sett på 120 stillingsutlysningstekster, der kommunene søker etter ny biblioteksjef i perioden 1995 – 2021. Jeg har brukt kritisk diskursanalyse når jeg har sett på funnene mine. Grunnen til at jeg valgte diskursanalyse er at jeg for det første er over gjennomsnittet opptatt av språk, men også fordi det legitime språket gir føringer for hvordan vi skriver og tenker. Det å se på språk opp mot stillingsutlysningdiskursen har vært spennende og lærerikt.

Før jeg starter hadde jeg noen tanker om at jeg ville finne store endringer i forhold til tidsaksen i materialet mitt. Jeg har sett på en periode over 26 år som har vært sterkt påvirket av NPM-tenkning noe jeg antok ville vises i materialet mitt. Særlig i forhold til hvordan kommunene så på lederrollen for en biblioteksjef tidlig i perioden og sent i perioden.

Jeg var også sikker på at jeg ville finne store forskjeller i forhold til bibliotekenes størrelse. Vi har mange små kommuner i Norge og på bibliotekene i disse kommunene er det som oftest ansatt få personer, ofte bare en person. Jeg trodde det ville virke inn på lederrollen og hva slags kvaliteter kommunene ønsket for en biblioteksjef. Jeg trodde også jeg ville finne store forskjeller i utlysningstekstene, basert på den nye bibliotekloven som kom i 2014. Den medførte nye oppgaver til bibliotekene og store endringer i bibliotekenes ansvarsområder.

I det store og det hele fant jeg bare små forskjeller når det kom til tidsaksen, størrelsesaksen og i forhold til ny biblioteklov. Det jeg oppdaget var at måten man lyser ut stillinger på er rimelig fastlagt og at så godt som ingen går utenfor rammene for en stillingsutlysningdiskurs. Alle ser på hverandre og nesten ingen gjør noe annet enn det som har blitt gjort tidligere.

Fra 2017 fikk vi et nytt grafisk verktøy for stillingsutlysninger. De aller fleste kommunene gikk over til dette verktøyet, Webcruiter, og utlysningene gikk fra å være papirbaserte til å bli digitale. Dette ga nye faste grafiske rammer, uten at det endret så mye på selve stillingsutlysningdiskursen. Den største endringen var antakelig at kommunene ba om flere egenskaper/kvaliteter. Ikke fordi kommunene nødvendigvis ønsket å be om flere, men fordi rammene og boksene du finner i Webcruiter viser så tydelig at det skal være med. Som gode byråkrater så fyller man inn tekst der man får beskjed om å fylle inn tekst.

Det hadde vært interessant å vite mer om hvor mange søkere det var til hver stilling og om det ble ansatt en fagutdannet bibliotekar eller en generisk leder i stillingen. Det hadde også vært spennende å se på hvem i kommunen som utformer stillingsutlysningstekstene og hvordan de jobber med dette. Det kunne også vært interessant å få vite mer om hva slags type personer som søker seg til bibliotekyrke og om det faktisk er en ledervegring innen praksisfeltet. Dette er temaer jeg så vidt har vært innom, men de faller utenfor denne oppgaven.

## 9 Referanseliste

- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem* (5. oppl. utg.). Vett & Viten.
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen : selvstendig lagspiller* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Bibliotekarforbundet (u.å.). *Vedtekter*. <https://www.bibforb.no/om-bibliotekarforbundet/vedtekter/>
- Bibliotekutvikling. (2019). *Statistikk for folkebibliotek 2019*. <https://bibliotekutvikling.no/statistikk/forside/statistikk-for-folkebibliotek/ressurser/>
- Bibliotekutvikling. (2020). *Statistikk for folkebibliotek 2020*. <https://bibliotekutvikling.no/statistikk/forside/statistikk-for-folkebibliotek/ressurser-2020/>
- Bibliotekutvikling. (u.å.-a). *Midler til arenavikling 2015-2016*. <https://bibliotekutvikling.no/content/uploads/2020/07/Veiledningsdokument-2015-2016.pdf>
- Bibliotekutvikling. (u.å.-b). *Midler til arenavikling 2017*. <https://bibliotekutvikling.no/content/uploads/2019/12/VeiledningsdokumentArenautvikling2017.pdf>
- Bibliotekutvikling. (u.å.-c). *Søk støtte til bibliotekutvikling*. <https://bibliotekutvikling.no/ressurser/sok-stotte/>
- Bjørklund, B. (2018). *Kvalifikasjonsbehov i folkebibliotek - en analyse av stillingsutlysninger* [OsloMet - storbyuniversitetet].
- Ericson, A. (2018, 17. januar). *Privatisering splitter bibliotekmiljøet i Sverige. Biblioteket tar saka*. <https://bibliotekettarsaka.com/2018/01/17/privatisering-splitter-bibliotekmiljoet-i-sverige/>
- Ericson, A. (2020, 28. september). *2021: Startskot for konkurranseutsetting? Biblioteket tar saka*. <https://bibliotekettarsaka.com/2020/09/28/2021-startskot-for-konkurranseutsetting/>
- Fairclough, N. & Halskov Jensen, E. (2008). *Kritisk diskursanalyse : en tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag.
- Folkebibliotekloven. (1986). *Lov om folkebibliotek* (LOV-1985-12-20-108). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>
- Forskrift om kvalifikasjonskrav for ansatte i folkebibliotek. (2014). *Forskrift om kvalifikasjonskrav for ansatte i folkebibliotek* (FOR-2013-12-20-1656). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2013-12-20-1656>
- Fylling, S. D. (2016). *Leder søkes. En studie av forventninger til ledere i privat og offentlig sektor* [Høgskolen i Molde - Vitenskapelig høgskole i logistikk].
- Gammelsæter, H., Espedal, B. & Askvik, S. (2011). *Kunnskap om ledelse : festskrift til Torodd Strand*. Fagbokforl.
- Grue, j. (2021). *Diskurs*. I *Store norske leksikon*. Hentet 30. januar 2022 fra <https://snl.no/diskurs>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforl.

- Kaspersen, K. (2005). Den offentlige og private sektors bruk af stillingsannoncen som imageskaber – En kritisk diskursanalyse. *Dansk Biblioteksforskning*, 1(1), 19-38. <https://doi.org/10.7146/danbibfor.v1i1.97653>
- KS-Kommunesektorens Organisasjon. (2019, 1. desember 2021). *Bibliotekene: Fra bokutlån til møteplass for mennesker*. <https://www.ks.no/kommunespeilet/kultur-idrett-og-frivillighet/bibliotekene-fra-bokhus-til-menneskehusfra-bokutlan-til-offentlig-moteplass/>
- Letnes, O. (2009). For mange og feil kvalifiserte bibliotekarer? *Bok og bibliotek*, (4), 5. [https://digitalutgave.bokogbibliotek.no/asset/2007-2019/bok\\_og\\_bibliotek-2009-04.pdf](https://digitalutgave.bokogbibliotek.no/asset/2007-2019/bok_og_bibliotek-2009-04.pdf)
- Letnes, O. (2020). - Vi må kvitte oss med ledervegringen! *Bok og bibliotek*, (2). <https://digitalutgave.bokogbibliotek.no/journal/2020/2/m-1064/%E2%80%93%20Vi%20m%C3%A5%20kvitte%20oss%20med%20ledervegringen!>
- Mo, T. O. (2006). *Ledelse til begjær eller besvær : om reformer, fag og ledelse i sykehus* [Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap]. Trondheim.
- Oslo Metropolitan University. (u.å). *Erfaringsbasert masterstudium i bibliotek- styring og ledelse*. <https://student.oslomet.no/studier/-/studieinfo/programplan/MBSL/2020/H%C3%98ST>
- Ot.prp. nr. 10 (1998-99). *Om lov om spesialisthelsetjenesten m m*. Helse- og omsorgsdepartementet. [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-10-1998-99/id159380/?q=ledelse&ch=2#match\\_9](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-10-1998-99/id159380/?q=ledelse&ch=2#match_9)
- Prop. 135 L (2012-2013). *Endringer i lov om folkebibliotek*. Kultur- og likestillingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-135-l-20122013/id724286/sec11?q>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Sivilombudet. (2021, 5. mars). *Ansettelse av biblioteksjef uten bibliotekarutdanning*. <https://www.sivilombudet.no/uttalelser/ansettelse-av-biblioteksjef-uten-bibliotekarutdanning/>
- Skansen, K., Indregård, L. H., Nygård, B. S., Kielland, P. H., Stensberg, A. T., Undlien, A. K. & Schøning, T. O. (2019, 10. februar). Vi må få en ny løsning for utlånet av norske e-lydbøker i folkebibliotek. *Aftenposten, Debatt*. <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/BJQe5E/vi-maa-faa-en-loesning-for-utlaan-av-norske-e-lydboeker-i-folkebibliotekene-syv-biblioteksjefer>
- Skrede, J. (2017). *Kritisk diskursanalyse*. Cappelen Damm akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforl. Samfundslitteratur.

## Vedlegg

### Oversikt over stillingsutlysningstekster

Nummer	Kommune	Utlyst år	Folketall 2020	Andre datoer folketall	Stillingsstørrelse
1	Masfjorden	1995	1 691		100
2	Hornindal	1996	451	2 019	40
3	Alta	1996	20 789		100
4	Luster	1996	5 174		100
5	Fredrikstad	1997	82 385		100
6	Vardø	1997	2 029		100
7	Kvinnherad	1997	13 071		100
8	Gloppen	1997	5 854		100
9	Nord-Aurdal	1998	6 413		100
10	Øygarden	1998	4 852	2 019	100
11	Larvik	1998	47 204		100
12	Røyken	1998	22 635	2 019	100
13	Målselv	1998	6 640		100
14	Fjaler	1998	2 802		100
15	Frei	1998	5 428	2 007	100
16	Sande	1998	9 904	2 019	100
17	Verdal	1999	14 948		100
18	Gloppen	1999	5 854		100
19	Luster	1999	5 174		100
20	Sør-Fron	1999	3 119		100
21	Rana	1999	26 184		100
22	Sande	2000	9 904	2 019	100
23	Vestnes	2000	6 532		100
24	Klepp	2000	19 588		100
25	Snåsa	2000	2 063		80
26	Hof	2000	3 163	2 016	100
27	Årdal	2000	5 193		100
28	Grane	2000	1 482		100
29	Ski	2000	30 843	2 019	100
30	Lardal	2000	2 474	2 018	100
31	Stokke	2001	11 657	2 016	100
32	Borre	2001	24 274	2 002	100
33	Lenvik	2001	11 618	2 016	100
34	Lindås	2001	15 607	2 016	100
35	Bodø	2002	52 560		100
36	Overhalla	2002	3 884		100
37	Bykle	2002	965		100
38	Ålesund	2002	66 258		100
39	Aurland	2003	1 781		100



40	Ål	2003	4 674		100
41	Loppa	2004	888		25
42	Ås	2005	20 439		100
43	Namsskogan	2005	843		60
44	Odda	2005	4 840		100
45	Stokke	2006	11 657	2 016	100
46	Klepp	2006	19 588		100
47	Vinje	2006	3 676		100
48	Rømskog	2006	673	2 019	50
49	Forsand	2006	1 238	2 016	80
50	Horten	2006	27 351		100
51	Aukra	2006	3 509		100
52	Grong	2006	2 359		100
53	Nesodden	2007	19 616		100
54	Fauske	2008	9 739		100
55	Odda	2008	7 025	2 019	100
56	Vik	2008	2 635		100
57	Trondheim	2008	205 163	2 020	100
58	Vang	2009	1 578		100
59	Ballangen	2009	2 556	2 019	100
60	Stranda	2009	4 523		100
61	Birkenes	2009	5 226		75
62	Kåfjord	2009	2 071		100
63	Beiarn	2009	1 017		50
64	Sande	2009	9 904	2 019	100
65	Selje	2010	2 774	2 016	50
66	Grue	2010	4 612		100
67	Bykle	2010	965		100
68	Masfjorden	2010	1 691		100
69	Klepp	2010	19 588		100
70	Fosnes	2011	633	2 016	100
71	Rælingen	2011	18 530		100
72	Vik	2011	2 635		100
73	Tinn	2011	5 691		100
74	Bergen	2011	283 929		100
75	Ørland	2012	10 323		100
76	Surnadal	2013	5 920		100
77	Gaular	2013	2 942	2 016	80
78	Fjaler	2013	2 802		100
79	Smøla	2013	2 150		100
80	Øvre Eiker	2013	19 423		100
81	Fauske	2014	9 739		100
82	Enebakk	2014	11 110		100
83	Bodø	2014	52 560		100
84	Askim	2014	15 865	2 019	100
85	Eidsberg	2014	11 396	2 016	100

86	Førde	2015	12 900	2 016	100
87	Oppdal	2015	7 001		100
88	Sør-Varanger	2015	4 669		
89	Smøla	2016	2 150		100
90	Fræna	2016	9717 (2016)	2 016	100
91	Ørsta	2016	10 825		100
92	Kragerø	2016	10 380		100
93	Vikna	2016	4 387	2 016	100
94	Stange	2016	21 064		100
95	Hamarøy	2016	2 766		100
96	Notodden	2016	13 049		100
97	Rauma	2017	7 468		100
98	Lillesand	2017	11 074		100
99	Gjøvik	2017	30 560		100
100	Samnanger	2017	2 485		77
101	Spydeberg	2017	6 042	2 019	100
102	Bamble	2017	14 061		100
103	Stavanger	2017	143 574		100
104	Enebakk	2018	11 110		100
105	Etne	2018	4 062		80
106	Sola	2018	27 153		100
107	Gjesdal	2019	12 002		100
108	Porsgrunn	2019	36 397		100
109	Tromsø	2019	76 974		100
110	Søndre Land	2019	5 617		100
111	Øvre Eiker	2020	19 423		100
112	Elverum	2020	21 929		100
113	Lillehammer	2020	28 345		100
114	Stor-Elvdal	2020	2 419		100
115	Narvik	2020	21 845		100
116	Nord-Fron	2021	5 723		100
117	Hamarøy	2021	2 766		100
118	Time	2021	18 916		100
119	Ålesund	2021	66 258		100
120	Ullensaker	2021	39 625		100



