

Kombibiblioteker

Evaluering af ledelsesformer i kombibiblioteker i
Århus kommune

Kombibiblioteker

Evaluering af ledelsesformer i kombibiblioteker i
Århus kommune

2006

Kombibiblioteker

© 2006 Danmarks Evalueringsinstitut

Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

EVA sætter komma efter Dansk Sprognævns anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Indhold

1	Resumé	7
2	Indledning	9
2.1	Baggrund	9
2.2	Formål og fokus	9
2.3	Dokumentation og metode	10
2.4	Rapportens opbygning	10
3	Rammevilkår	11
3.1	Organisationsstrukturen	11
3.1.1	Overordnet ledelse	11
3.1.2	Daglig faglig ledelse og koordinering	12
3.1.3	Organisationsstrukturen set med medarbejderøjne	13
3.2	Økonomi	13
3.2.1	Budgetrammen	13
3.2.2	Fastfrysningssaftalen	14
3.2.3	Ressourceudnyttelse	14
3.3	Øvrige rammevilkår	15
3.3.1	Arbejdsvilkår	15
3.3.2	It-systemer	16
3.4	Opsamling	17
4	Styring	19
4.1	Resultat- og udviklingskontrakter	19
4.1.1	Tilblivelse af kontrakterne	20
4.1.2	Implementering og opfølgning	20
4.1.3	Karakteristik og vurdering af kontrakterne	21
4.2	Øvrige styredokumenter	22
4.3	Opsamling	23
5	Ledelse	25
5.1	Målet med kombibibliotekerne	25
5.1.1	Mål, målopfyldelse og ledelse	25
5.2	Medarbejdernes samarbejde	26
5.2.1	Medarbejdernes samarbejde set i et ledelsesperspektiv	27
5.3	Ledelsesstil	28
5.3.1	Personaleledelse og ansvarsfordeling	29
5.4	Opsamling	30

6	Status og perspektiver	31
6.1	Status i forhold til succeskriterier	31
6.2	Perspektiver i forhold til ledelsesformer	33
6.2.1	Perspektiver ved enstrenget ledelse ved folkebibliotekar	33
6.2.2	Perspektiver ved enstrenget ledelse ved skolelederen	34
6.2.3	Perspektiver ved tostrenget ledelse	35
6.2.4	Et muligt alternativ?	35

Appendiks

Appendiks A:	Dokumentation	37
---------------------	----------------------	-----------

1 Resumé

Denne rapport indeholder resultaterne af en evaluering af et forsøg med ledelsesformer på tre kombibiblioteker (kombinerede folke- og skolebiblioteker) i Århus Kommune. De ledelsesformer som kombibibliotekerne har afprøvet, er enstregen ledelse ved en skoleleder, enstregen ledelse ved en afdelingsleder fra biblioteksvæsenet og tostrengt ledelse ved hhv. skoleleder og afdelingsleder fra biblioteksvæsenet. Evalueringens formål er at identificere styrker og svagheder ved de tre ledelsesformer og derigennem bidrage til at udvikle et koncept for ledelsesformer for kombibiblioteker.

Konklusion

Evalueringen viser at den pågældende ledelsesform ikke er altafgørende for kombibibliotekets succes. De forskellige ledelsesformer indeholder imidlertid forskellige muligheder for at handle i forhold til en række fælles udfordringer som kombibibliotekerne har stået over for i etableringsfasen. Der er imidlertid ingen af de tre ledelsesformer der tydeligt viser sig mere hensigtsmæssig end de øvrige.

Der er dog strukturelle forhold der peger på at enstregen ledelse ved en skoleleder kan være et hensigtsmæssigt valg. Det drejer sig om kombibibliotekets funktion som pædagogisk servicecenter på skolen, om skolelederens fysiske placering på skolen og om skolelederens lidt større økonomiske råde- og ledelsesrum. Til gengæld viser evalueringen også at det kan være problematisk at en skoleleder ikke som udgangspunkt er vant til at navigere inden for rammerne af et kontraktkoncept og i den hierarkiske organisationsstruktur som kombibibliotekerne i Århus indgår i.

En leder fra folkebiblioteket navigerer lettere i dette system, men denne leder vil typisk opleve den fysiske distance til kombibiblioteket som et stort problem. Det gælder både i forhold til personaleledelse og i forhold til at forankre kombibibliotekets funktion som pædagogisk servicecenter på skolen. Med til billedet hører også at denne ledelsesmodel ikke kan forenes med den eksisterende folkeskolelov.

En tostrengt ledelse har mulighed for at forene fordelene fra de to andre modeller. I Århus har det vist sig at være hensigtsmæssigt i forhold til driften af et i forvejen velfungerende fællesbibliotek. Til gengæld er erfaringen at det er sværere at ændre den velfungerende drift til udvikling af noget nyt, nemlig et kombibibliotek med fælles kultur. Her kan den tostrengede ledelsesform være med til at fastholde separate arbejdsgange og kulturer. Desuden kan tostrengt ledelse forekomme uforholdsmæssigt ressourcekrævende.

Fælles for alle tre kombibiblioteker er at der i perioder ikke har fundet særlig meget ledelse sted, og at medarbejderne i forskellig grad har efterspurgt mere synlig ledelse. Det er et gennemgående træk at medarbejderne først og fremmest betragter synlig ledelse som nærvær og tilgængelighed. Opfattelsen af mangel på synlig ledelse er derfor tæt knyttet til lederens fysiske distance fra kombibiblioteket. Problemet er i en vis grad fælles for alle de afprøvede ledelsesformer. For at imødekomme dette problem peger evalueringen på muligheden for at overveje andre ledelsesformer hvor den reelle ledelseskompetence fx placeres hos en medarbejder i selve kombibiblioteket.

Centrale observationer

Evalueringens fokus er på styring og ledelse af kombibiblioteker. Styring og ledelse finder imidlertid sted inden for nogle rammer der er afgørende for kombibibliotekernes mulighed for at virke-

liggøre en overordnet vision om sammensmeltning af to kulturer. Evalueringens resultater og væsentlige observationer beskrives derfor i tre adskilte afsnit: rammevilkår, styring og ledelse.

Rammevilkår

Medarbejderne på kombibliotekerne er engagerede, og de er gået aktivt og motiveret ind i etableringen af kombibiblioteker. Medarbejdernes engagement er imidlertid under pres fra en række praktiske forhold der besværliggør samarbejdet i hverdagen der forsinker eller forhindrer processen frem mod integration af de to kulturer. Det drejer sig blandt andet om forskellige arbejdstidsaftaler og forskellige budgetforhold. Situationen forstærkes dels af medarbejdernes manglende indsigt i ansvarsfordelingen og forretningsgangene i organisationsstrukturen, dels af uigennemsigtige informationsgange hvor der er problemer med at få it-systemer fra to forskellige systemer til at arbejde sammen.

Styring

Det har fra starten været fastlagt at kombibibliotekerne skulle styres ved hjælp af kontrakter, hvilket er en velkendt styreform i biblioteksregi, men mindre kendt i skolereg. Evalueringen viser at der i løbet af forsøget er sket en positiv udvikling i medarbejdernes opfattelse af kontraktkonceptet. Således er der i 2006 stort set overensstemmelse mellem ledernes og medarbejdernes opfattelse af konceptet, mens lederne i 2005 generelt var mere positivt stemt end medarbejderne.

I 2005 manglede medarbejderne kendskab og ejerskab til kontrakterne. Deres oplevelse var at de kun i meget begrænset omfang var blevet inddraget i udformningen af lokale udviklingsmål. Skolebibliotekarerne stod tilbage med en oplevelse af at være blevet påduttet et fremmed styringskoncept hvis udmøntning i konkrete mål ikke omfattede deres kernefunktioner.

I 2006 oplever medarbejderne imidlertid at de har haft mulighed for at præge udviklingsmålene. På to kombibiblioteker oplever medarbejderne at have et større ejerskab til kontrakterne, og på ét af dem fungerer kontrakten som rettesnor i hverdagen. Den generelle oplevelse blandt medarbejderne er dog at kontrakternes styrke ligger i deres funktion som procesredskab frem for i deres funktion som styringsredskab. Det fremgår at en ændret opfattelse hos medarbejderne hænger tæt sammen med en aktiv indsats fra ledelsen i forhold til at sætte kontrakterne på den interne dagsorden.

Ledelse

Evalueringens dokumentationsmateriale efterlader det hovedindtryk at der i forsøgets startfase kun i begrænset omfang blev udøvet ledelse på de tre kombibiblioteker. Det kan skyldes en tradition for en tilbageholdende ledelsesstrategi der hidtil i høj grad byggede på medarbejdernes evne til selvledelse. Det kan også skyldes manglende tid og manglende prioritering i forhold til ledernes mange øvrige opgaver. Endelig kan det skyldes en generel usikkerhed i forhold til målene for kombibibliotekerne – og mere specifikt i forhold til varetagelsen af personaleansvar for to medarbejdergrupper der også havde beskæftigelse uden for kombibiblioteksregi.

I første halvdel af 2006 gik lederne mere aktivt ind i lederrollen på kombibibliotekerne, blandt andet i forbindelse med udarbejdelse af værdigrundlag og fælles mål. Ledernes visioner for kombibiblioteket og for medarbejdernes samarbejde står ikke særligt klart. Det har derfor været væsentligt for lederne at have noget konkret at lede i forhold til og samarbejde om. Evalueringen viser tegn på at den intensiverede ledelsesindsats i første halvdel af 2006 følges op af en vis grad af ekstensivering i anden halvdel af 2006.

2 Indledning

Århus Kommune har rekvireret Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) til at gennemføre en evaluering af et forsøg omkring ledelsesformer i kombibiblioteker i Århus Kommune. Kombibiblioteker er biblioteker der både er folke- og skolebiblioteker.

Forsøget strækker sig fra 2004 til 2007, og evalueringen har fulgt projektet løbende fra december 2004 til november 2006. Frem til april 2005 stod evalueringskonsulent Karen Leth Nielsen for evalueringen. Herefter overgik opgaven til evalueringskonsulent Anette Aunbirk. Denne rapport er skrevet af evalueringskonsulent Rikke Sørup der overtog projektet i august 2006.

2.1 Baggrund

Inden ledelsesforsøgets start havde Århus tre kombibiblioteker Kolt-Hasselager, Trige og Hjortshøj. Trige og Hjortshøj kom senere med i forsøget. På disse kombibiblioteker var ledelsen delt mellem skolelederen og en leder fra biblioteksvæsenet.

Folkebiblioteker og skolebiblioteker hører under hver deres lovgivning. Mens biblioteksloven er åben i forhold til ledelsesformer på folkebiblioteket, kræver folkeskoleloven at skolebiblioteket skal høre under skolelederen. Udviklingsprogrammet "En skole i bevægelse"- et forsøg under Undervisningsministeriet giver imidlertid kommunerne mulighed for at søge om dispensation fra dette krav.

Forsøget i Århus er et forsøg under "En skole i bevægelse" hvor Århus Kommune har fået dispensation til at eksperimentere med forskellige ledelsesstrukturer. Forsøget, der er støttet af Biblioteksstyrelsen, omfatter tre af kommunens fire kombibiblioteker:

- Egå Kombibibliotek (ledes af en skoleleder)
- Trige Kombibibliotek (ledes af en afdelingsleder fra biblioteksvæsenet)
- Hjortshøj Kombibibliotek (har en tostrengt ledelse med en souschef fra skolevæsenet og en afdelingsleder fra biblioteksvæsenet).

2.2 Formål og fokus

Evalueringsens formål er at identificere styrker og svagheder ved de tre ledelsesformer og derigennem bidrage til at udvikle et koncept for ledelsesformer for kombibiblioteker.

Evalueringen fokuserer på:

- den styring der knytter sig til projektet i form af styringsdokumenter som resultatkontrakter og handleplaner
- de processer der fører frem til styringsdokumenterne, og de processer der skal sikre implementeringen af dem
- den enkelte leders strategi med særlig vægt på forståelse af rollen som leder af en enhed der integrerer to opgaver
- ledernes anvendelse af styredokumenterne i implementeringen
- tiltag der sigter på at sikre oplevelsen af ejerskab hos medarbejderne og gøre kombibiblioteket til en attraktiv arbejdsplads.

Det fremgår af punkterne at evalueringens fokus i høj grad er på den toårige proces. Det indgår imidlertid også at vurdere status og overveje perspektiver for fremtidig ledelse af kombibiblioteker.

2.3 Dokumentation og metode

Evalueringen bygger på en række skriftlige dokumenter og på interview med ledere, medarbejdere, styregruppen og projektstyregruppen. De skriftlige dokumenter falder i tre hovedgrupper:

- projektets styredokumenter i form af kontrakter, aftaler, stillingsbeskrivelser mv.
- procesdokumenter i form af mødereferater, statusnotater m.m. fra projektstyregruppen
- selvevalueringsrapporter der er udarbejdet af henholdsvis ledere og medarbejdere på baggrund af vejledninger fra EVA.

Interviewene med medarbejdere og ledere har fundet sted i tre omgange: ved forsøgets opstart i januar 2005, midtvejs i forløbet i november 2005 og endelig tæt på forsøgets afslutning i oktober 2006.

I appendiks A findes en samlet oversigt over den anvendte dokumentation.

Evalueringen analyserer ikke styre- og procesdokumenterne selvstændigt, men vurderer deres rolle i og betydning for lederens arbejde med kombibibliotekerne i forhold til en række succeskriterier der blev opstillet forud for evalueringen. Kriterierne handler om:

- *Synlig kobling mellem mål og handlinger*, udmøntet i en operationel kontrakt med klare fælles mål for de to biblioteksopgaver og aktivitetsplaner som er handlingsanvisende i forhold til kontraktens mål.
- *Fremdrift i arbejdet*, udmøntet ved at det kan iagttages at processen sikrer at relevante aktiviteter iværksættes.
- *Medarbejderinvolvering*, udmøntet ved at relevante personer og deres ideer inddrages i processen og påvirker denne.
- *Tilfredsstillende betjening af forskellige målgrupper* (dvs. traditionelle biblioteksbrugere, elever og ansatte på skolen)
- *Synlig samtænkning og samkøring af ressourcer* (dvs. ledelse, arbejdstid og driftsmidler)
- *Oplevelse af anerkendelse af forskellig faglighed*.
- *Tegn på fleksibilitet i samarbejdet og arbejdstilrettelæggelsen*.
- *Udvikling af et internt system* der sikrer systematisk videndeling, synlig kompetencefordeling og gennemskuelige ledelsesprocesser og -beslutninger.

Styregruppen fik i november 2006 et foreløbigt rapportudkast i høring med henblik på at kommentere forløb og metode samt at rette faktuelle fejl og misforståelser.

2.4 Rapportens opbygning

Foruden dette indledende kapitel er rapporten inddelt i fire kapitler.

I kapitel 3 behandles de overordnede udfordringer som medarbejdere og ledere står over for i forbindelse med at iværksætte og drive et relativt nyt koncept som kombibibliotekerne.

Kapitel 4 (om styring) og 5 (om ledelse) går tættere på evalueringens fokuspunkter der omtales i afsnit 2.2. Kapitel 6 samler op på det forrige ved at gøre status over kombibibliotekerne for at afdække om de lever op til de succeskriterier der er beskrevet i afsnit 2.3. På den baggrund præsenteres fordele og ulemper ved de forskellige ledelsesformer.

3 Rammevilkår

Ledelsesforsøget kan på mange måder betragtes som "et forsøg i forsøget". For selvom kombibibliotekerne har permanent status, er de ikke etablerede institutioner. I Århus åbnede man det første kombibibliotek i Kolt-Hasselager i 2001.

For de kombibiblioteker der deltager i denne evaluering, gælder følgende:

- Trige startede som kombibibliotek i 2002 i et nybyggeri i forbindelse med Bakkegårdsskolen.
- Hjortshøj fik status af kombibibliotek i 2003. Det havde førhen fungeret som fællesbibliotek, og det fik i 2002 udvidede lokaler på Virupskolen.
- Egå startede som kombibibliotek i 2004 i nybyggede lokaler på Sølystskolen. Det var på samme tidspunkt ledelsesforsøget blev sat i værk.

Det at skulle fungere som kombibibliotek er altså relativt nyt for de tre enheder der deltager i ledelsesforsøget. Overgangen til kombibibliotek har i forskellig grad budt på forskellige udfordringer. Det ligger ikke inden for denne evaluering at vurdere kombibibliotekerne som sådan og derfor heller ikke udfordringerne, men de har fyldt meget i de gennemførte interview. Derfor må de betragtes som væsentlige rammevilkår for den ledelsesopgave som er evalueringens fokus.

Dertil kommer at det er svært isoleret at analysere ledelsesstrukturen når det enkelte kombibiblioteks succes skal måles i forhold til de succeskriterier der blev stillet op forud for evalueringen (jf. afsnit 2.3). I forhold til disse succeskriterier peger evalueringen på at ledelsesstrukturen på det enkelte kombibibliotek blot er én parameter blandt andre. I dette kapitel belyses andre parametre. Det drejer sig om organisationsstrukturen (afsnit 3.1), økonomien (afsnit 3.2) og øvrige rammevilkår (afsnit 3.3). Det er oplagt at den personlige faktor også er en parameter. Denne parameter indgår imidlertid ikke i evalueringen.

3.1 Organisationsstrukturen

Da ledelsesforsøget blev sat i gang, hørte kombibibliotekerne under Magistratens fjerde afdeling i Århus Kommune. Pr. 1. januar 2006 er magistratsstrukturen ændret således at biblioteksvæsenet hører under Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice, og skolevæsenet hører under Magistratsafdelingen for Børn og Unge.

Biblioteksvæsenet og skolevæsenet er traditionelt underlagt forskellige styringsformer. Skolevæsenet er i høj grad lovreguleret og opererer med stor decentralisering i forhold til den enkelte skole og uddelegering af ansvar til den enkelte medarbejder. Til sammenligning er Århus Kommunes Biblioteker mere hierarkisk opbyggede og har tradition for en højere grad af kontraktstyring som grundlag for en decentral struktur.

3.1.1 Overordnet ledelse

Der er i Århus nedsat en *styregruppe for kombibiblioteker* med repræsentanter fra begge væsener. Styregruppen har til formål:

- at udstikke de overordnede retningslinjer for kombibibliotekerne
- at afgøre tvivlsspørgsmål og uenighed i kombibibliotekerne
- at føre tilsyn med at der er en god udvikling i kombibibliotekerne
- at vejlede og hjælpe kombibibliotekerne
- løbende at udvikle og nytænke kombibibliotekskonceptet.

Det er styregruppen der har det overordnede ansvar for ledelsesforsøget, mens der er nedsat en *projektstyregruppe* der har det praktiske ansvar for at ledelsesforsøget gennemføres og evalueres i overensstemmelse med projektbeskrivelsen.

Det er projektstyregruppen der styrer arbejdet med udviklingsmål og løbende evaluerer målopfølgelsen. Projektstyregruppen består af repræsentanter for henholdsvis skole- og biblioteksvæsenet, herunder lederne fra de deltagende kombibiblioteker. Der har i forsøgsperioden været nogen udskiftning i projektstyregruppen. Der er på flere poster personsammenfald i styregruppe og projektstyregruppe. Formanden for styregruppen og projektlederen i projektstyregruppen er begge fra biblioteksvæsenet.

Næste led i hierarkiet er *lederne* på de tre biblioteker. Her gælder følgende:

- **Trige Kombibibliotek** har en enstrengt ledelse ved en afdelingsleder fra biblioteksvæsenet. Lederen er også leder af et større lokalbibliotek i Århus hvor hun også er fysisk placeret. Desuden indgår lederen i den tostrengede ledelse på Hjortshøj Kombibibliotek. I perioden juli 2005 – april 2006 vikarierede en anden folkebibliotekar i stillingen.
- **Egå Kombibibliotek** har en enstrengt ledelse ved skolelederen på den skole som biblioteket er bygget i tilknytning til.
- **Hjortshøj Kombibibliotek** har en tostrengt ledelse ved den pædagogiske leder på den skole der huser kombibiblioteket, og lederen af et større lokalbibliotek i Århus hvor hun også er fysisk placeret. Sidstnævnte er også leder af kombibiblioteket i Trige. I perioden juli 2005 – april 2006 vikarierede en anden folkebibliotekar i stillingen. Officielt er skoledelen repræsenteret ved skolelederen, men han har uddelegeret opgaven til den pædagogiske leder.

Selvom der er forskelle i ledelsesstrukturen, er nogle vilkår ens for de tre ledelser:

- Ledelse af kombibibliotekerne udgør en mindre del af ledernes samlede ledelsesopgave.
- Ingen af lederne har deres daglige gang i kombibibliotekerne. Den fysiske afstand er dog større for lederne fra biblioteksvæsenet.
- På to af kombibibliotekerne har der været udskiftning i ledelsen inden for forsøgsperioden.

Interviewene viser at især skolefolkene opfatter den ledelsesmæssige organisation som hierarkisk og fremmedartet. Skolelederen i Egå oplever at det kan være svært at finde sin rolle i et nyt system, mens folkebibliotekslederen i Trige og Hjortshøj ikke har samme vanskeligheder. At de har forskellige oplevelser, kan der ifølge dokumentationen være flere forklaringer på. Det kan skyldes at bibliotekssystemet i sig selv er hierarkisk, og derfor er et hierarkisk system velkendt for folkebibliotekaren. En anden mulighed er at ledelsen i henholdsvis styregruppe og projektstyregruppe i overvejende grad er præget af biblioteksvæsenet, hvorfor disse principielt fælles organer forekommer skolelederen mere fremmed end folkebibliotekslederen.

3.1.2 Daglig faglig ledelse og koordinering

I de oprindelige projektbeskrivelser til ledelsesforsøget opererede man med funktioner ved de enkelte kombibiblioteker såsom *rådgivende kombiudvalg*, *projektgrupper* og *projektkoordinatorer*, men disse organer eksisterer ikke ved forsøgets afslutning.

I Trige blev den ene skolebibliotekar oprindelig udpeget som koordinator, men denne funktion er ifølge personalet "gået i sig selv". Til gengæld har folkebibliotekaren formelt titel af daglig faglig leder af folkebiblioteksdelen. Det samme gælder folkebibliotekaren i Hjortshøj. Af interview med lederne fremgår det at disse funktionsbeskrivelser er reminiscenser fra den tid hvor folkebibliotekaren var eneansvarlig for lokalbiblioteket. Medarbejderne vurderer ikke at denne funktion har betydning for den daglige arbejdsdeling. Dog fungerer folkebibliotekaren i Trige i høj grad som lederens kontaktperson til de øvrige medarbejdere.

I Egå er en af skolebibliotekarerne pr. 1. august 2006 udpeget til koordinator. Det fremgår af interviewene i november 2005 at skolelederen undervejs i forsøget var blevet opmærksom på nødvendigheden af en koordinator og grundigt overvejede hvilken (fag)person han mest hensigtsmæssigt kunne udpege til rollen. Det er endnu for tidligt at vurdere effekten af koordinatorfunktionen i Egå.

I både Trige og Egå har den enstrengede leder altså udpeget en koordinator eller daglig faglig leder med samme baggrund som lederen selv. Lederne begrunder dette valg med den daglige faglige leders eller koordinatorens funktion som kontaktperson og vægter derfor tilgængelighed og fysisk nærhed højt. De har derimod ikke overvejet muligheden for at supplere deres egen faglighed ved at vælge en koordinator / daglig faglig leder med modsat baggrund for på den måde at mødekomme personalet med anden baggrund end lederens. Det hører imidlertid med til billedet at medarbejderne er opmærksomme på lederens generelle bestræbelser på ikke at favorisere egne faggrupper, og der er ingen af medarbejderne der i interviewene giver udtryk for at føle sig klemte på grund af en anden faglig baggrund end lederens.

3.1.3 Organisationsstrukturen set med medarbejderøjne

Medarbejdernes oplevelse af organisationsstrukturen farves tilsyneladende hverken af lederens baggrund eller medarbejdernes egen baggrund. Fælles for medarbejderne i især Trige og Egå er en oplevelse af at der er meget langt fra de politiske beslutningstagere til dagligdagen på kombibibliotekerne. De oplever mange u hensigtsmæssigheder i hverdagen; ting man ikke har tænkt på ved etableringen af et kombibibliotek, og erfaringer som ikke er bragt videre fra andre kombibiblioteker.

Referaterne fra både styregruppe og projektstyregruppe viser at der er holdt regelmæssige og relativt hyppige møder i forsøgets løbetid, og at mange relevante forhold er blevet drøftet. Desuden oplever lederne at projektstyregruppemøderne er et relevant og væsentligt forum for erfaringsudveksling primært i forhold til administrative forhold. Interviewene med medarbejderne afspejler imidlertid en klar oplevelse af at der ikke i tilstrækkeligt omfang og på et overordnet niveau bliver taget hånd om de praktiske problemstillinger som fylder meget i deres dagligdag.

Lederne skal – jf. et referat fra forsøgets startfase – fungere som projektstyregruppens kontaktpersoner til de respektive medarbejdere. Medarbejderne oplever imidlertid informationen som begrænset og i det omfang den finder sted, som ensidig. Heri ligger at lederen af og til, men ikke systematisk refererer fra projektstyregruppemøderne, men omvendt beder de ikke om medarbejdernes input til projektstyregruppemøderne.

I interviewene giver medarbejderne udtryk for at de ikke kender ansvarsfordelingen mellem de forskellige organer, herunder deres egen ledelse. De kender ikke arbejdsgangen og ved ikke hvem de skal rette konkrete spørgsmål til. Når de så oplever problemer i hverdagen, ender det let som frustrationer over den nærmeste leder. Evalueringen peger altså på at synlighed i forretnings- og beslutningsgange er en væsentlig forudsætning for et godt forhold mellem ledelsen af det enkelte kombibibliotek og medarbejderne.

3.2 Økonomi

Forsøgsperioden har på mange måder været turbulent, fx på grund af strukturreform og ændringer i magistratsstrukturen. I forbindelse med budgetforhandlingerne for 2007 stod byrådet i Århus over for store besparelser, og de fleste kombibiblioteker var lukningstruede, men de fik lov at bestå. Set i det lys har økonomi selvfølgelig været et tema i forbindelse med ledelsesforsøget, men kombibibliotekets overordnede økonomiske ramme og ledelsens anvendelse af den er ikke et tema der har fyldt meget i selvevalueringer eller interview. Ikke desto mindre fylder budgetter og regnskaber meget i dagligdagen hvilket især de første interview fra januar 2005 bar præg af. Der er tilsyneladende sket en positiv udvikling igennem de to år hvor ledelsesforsøget har kørt, således at der nu er kommet mere klarhed over økonomien, blandt andet fordi lederens råderum nu er beskrevet i diverse styredokumenter (se afsnit 4.2).

3.2.1 Budgetrammen

Budgetterne består af en biblioteksramme og en skoleramme. Der kan ikke overføres midler mellem de to rammer der indgår i henholdsvis Århus Kommunes Bibliotekers og Århus Kommunale Skolevæsenes samlede budget og regnskab. De enstrengede ledere har dog den fulde råderet over det samlede budget. Det har været kompliceret for skolerne at definere deres del af budgetrammen, blandt andet fordi de har et budgetår som følger skoleåret, og fordi budgetmidlerne både tildeles fra centralt og fra lokalt hold. Det medfører at den enkelte skoleleder frit kan vælge at

lægge flere ressourcer, typisk i form af timer, over i kombibiblioteket end det der er vedtaget centralt. En leder fra folkebiblioteket er derimod bundet af det budget der på forhånd er fastlagt. I princippet har en skoleleder dermed større råde- og ledelsesrum på det økonomiske område.

Den samlede budgetramme er temmelig ens for de tre biblioteker (mellem 1 million og 1,2 millioner kroner), men der er stor forskel på personalets timetal og på kombibibliotekernes åbningstider. Det betyder at mulighederne for at samarbejde på tværs af faggrænser og muligheden for eller nødvendigheden af at indgå i den anden parts opgaver og betjene den anden parts brugere er forskellig fra kombibibliotek til kombibibliotek. Evalueringen peger på at det i forhold til at opfylde succeskriterierne har været gavnligt for kombibiblioteket i Trige at skolebibliotekarerne fx er til stede i dele af kombibibliotekets offentlige åbningstid og vice versa. Til sammenligning er der i Hjortshøj stort set sammenfald mellem på den ene side folkebibliotekarens tilstedeværelse og kombibibliotekets offentlige åbningstid og på den anden side skolebibliotekarernes tilstedeværelse og kombibibliotekets åbningstid i forhold til skolens elever og medarbejdere. Dette vanskeliggør naturligvis muligheden for samarbejde og sidemandsoplæring.

3.2.2 Fastfrysningssaftalen

Traditionelt fastlægges budgetterne i biblioteksverdenen på baggrund af kvantitative parametre som antal udlån, antal besøgende og indbyggertal. I forbindelse med kombibibliotekerne blev budgetterne fastlagt i oktober 2005 for en fireårig periode. Tanken var at give kombibibliotekerne ro i en længere periode og sikre dem mod reduktion som konsekvens af fx faldende besøgstal. Ved interviewene i november 2005 glædede flere af lederne på kombibibliotekerne sig over at de nu kendte deres økonomiske råderum for en længere periode fremover.

På Egå Kombibibliotek har denne fastfrysning imidlertid vist sig at være ufleksibel og uhensigtsmæssig fordi kombibiblioteket har oplevet en stor fremgang i antallet af besøg og udlån fra 2003 til 2005. Med den nuværende fastfrysning af budgettet resulterer denne fremgang ikke automatisk i en øget ressourcetilførsel fra biblioteksvæsenet, og skolelederen kan kun i begrænset omfang kompensere for det. Det kan være en medvirkende forklaring på at medarbejderne i Egå i nogle henseender giver udtryk for en vis træthed i forhold til videreudvikling af konceptet for kombibiblioteker.

3.2.3 Ressourceudnyttelse

I den overordnede vision for kombibibliotekerne som er indeholdt i den interne udviklingskontrakt mellem Magistratens fjerde Afdeling og Århus Kommunele Biblioteker og Århus Kommunale Skolevæsen (se afsnit 4.1), indgår begrebet "bedre ressourceudnyttelse". I en kvantitativ analyse som styregruppen har udført i efteråret 2005, defineres ressourceudnyttelse som forholdet mellem ressourceforbrug og serviceniveau. Styregruppen har fra starten meldt tydeligt ud at formålet med etableringen af kombibibliotekerne i Århus ikke var besparelser. Set i det lys må bedre ressourceudnyttelse defineres som øget serviceniveau inden for det samme ressourceforbrug.

Analysen svækkes af manglende regnskabstal, men den peger på at der er sket serviceforbedringer på en række områder ved overgangen til kombibiblioteker, herunder øgede åbningstider på to af de tre biblioteker der indgår i ledelsesforsøget, stigning i besøgs- og udlånstal og flere computere til rådighed for brugerne. Samtidig vurderes det i analysen at omstillingen til kombibibliotek i sig selv er ressourcekrævende. Den kvantitative fremgang kan derfor være sket på bekostning af mere kvalitative serviceydelser.

I 2005 er der ligeledes gennemført en tilfredshedsundersøgelse blandt kombibibliotekernes brugere, dvs. skoleelever, lærere og andre brugere. Denne undersøgelse kunne siges at understøtte antagelsen om forringede kvalitative serviceydelser idet undersøgelsen viser små, men signifikante forskelle på brugertilfredsheden på kombibibliotekerne sammenlignet med brugertilfredsheden på kontrolbiblioteker, henholdsvis skole- og folkebiblioteker. Forskellene på skolebiblioteksområdet er i kontrolbibliotekernes favør. En nærmere analyse viser imidlertid at bibliotekstypen er mindre væsentlig for resultatet sammenlignet med andre variabler, fx bibliotekets fysiske rammer. Desuden er en sådan sammenlignende analyse naturligvis meget afhængig af valget af kontrolenheder. I undersøgelsen konkluderes det at der ikke er opnået en entydig synergieffekt, men at der på den anden side ikke er baggrund for at afvise kombibibliotekerne.

De interview der er gennemført i forbindelse med evalueringen, viser at især skolebibliotekarerne deler en opfattelse af at gå på kompromis med nogle kvalitative ambitioner, og at de generelt har svært ved at forholde sig til de kvantitative målemetoder. Disse måleenheder er fremmede i skolekulturen, mens de er centrale inden for biblioteksvæsenet i forhold til kontraktstyring og ressourcefordelinger (jf. afsnit 3.2.2). Samtidig vurderer mange af medarbejderne at uforholdsvist meget tid går med administration og møder, hvilket kan virke demotiverende.

Generelt peger evalueringen dog på at medarbejderne fra starten er gået positivt ind i opgaven med kombibibliotekerne. I interviewene giver flere medarbejdere udtryk for at de undervejs er gået på kompromis med personlige faglige kæpheste og ambitioner for at kunne opbygge et forbedret samarbejde. Især medarbejderne fra folkebibliotekerne giver udtryk for at de mere afvekslende arbejdsopgaver i kombibiblioteket kompenserer for traditionelle biblioteksværdier som fx ro og orden.

Meget tyder på at medarbejderne er en helt central ressource, og at deres engagement i og vilje til at støtte op om kombibibliotekerne er et helt afgørende parameter for om biblioteket opfylder succeskriterierne. Det er tydeligst i Trige hvor medarbejderne vurderer at folkebibliotekarens fravær i en periode ikke bare satte udviklingen mod integration af de to kulturer i stå, men satte kombibiblioteket tilbage i denne udvikling.

3.3 Øvrige rammevilkår

Dokumentationsmaterialet peger på to andre udfordringer der giver anledning til frustrationer i hverdagen. Det drejer sig om medarbejdernes arbejdsvilkår og om it-systemer.

3.3.1 Arbejdsvilkår

Folkebibliotekarere og skolebibliotekarere er omfattet af forskellige arbejdstidsaftaler. I interviewene, der er gennemført i 2005, fremstod det som en stor udfordring i hverdagen. I dokumentationsmaterialet fra 2006 er temaet mindre fremherskende fordi alle parter i evalueringen er afklarede med at det er et forhold der i høj grad hører hjemme på overenskomstniveau, og som derfor må betragtes som vilkår der ikke umiddelbart kan ændres på. Ligeledes er det et forhold der ligger uden for evalueringens fokus. Alligevel bringes temaet på banen fordi det er et vilkår der i et vist omfang indskrænker ledelsesrummet og mulighederne for størst mulig integration af de to kulturer.

I november 2005 formulerede en af lederne udfordringen således:

I det øjeblik medarbejderne har mange fælles kompetencer og begynder at løse mange af de samme opgaver, så ville det være rimeligt at de havde samme vilkår vedrørende arbejdstid. I dag er situationen den at skolebibliotekarerne har forberedelsestid, mens de øvrige medarbejdere ikke har. Derudover ville det være oplagt hvis medarbejderne systematisk kunne dække hinandens vagter ved planlagt fravær og i øvrigt kunne samarbejde fleksibelt om tilrettelæggelse af arbejdstiden.

I øjeblikket er det sådan at vikarer for folkebibliotekerne ved planlagt fravær typisk hentes fra andre afdelinger. Hvis medarbejderne på kombibiblioteker vikarierer for hinanden, skyldes det medarbejderens personlige fleksibilitet snarere end en ledelsesbeslutning.

Skolernes tradition for årsplanlægning er et andet forhold der gør samarbejdet mindre fleksibelt – især i folkebibliotekernes øjne. Ledelsesrummet for en leder – især fra et andet system – bliver begrænset af at medarbejdernes arbejdstid og arbejdsopgaver er fastlagt et år ud i fremtiden. Det har været ekstra tydeligt under ledelsesforsøget hvor der har været udskiftning på folkebibliotekslederposten, og det har gjort det svært at langtidsplanlægge. Evalueringen peger på at det vil være hensigtsmæssigt for lederen af et kombibibliotek at tænke bibliotekets mål og årsplaner sammen med skoleårets planlægning. For en enstregig leder fra biblioteksvæsenet vil dette kræve et tættere samarbejde med skolelederen end der hidtil har været tradition for.

3.3.2 It-systemer

Bibliotekernes it-systemer har igennem hele forsøget fremstået som et problemområde på Trige og Egå Kombibiblioteker. Af interviewene fremgår det at der er sket forbedringer gennem de seneste to år, men det har været energi- og tidskrævende, og der er stadig ting der ikke fungerer optimalt. Problemerne vedrører både den daglige drift, især supportfunktionen, og nogle mere overordnede systemforhold som fra starten burde være tænkt sammen.

I analysen af kombibibliotekernes ressourceudnyttelse (omtalt i afsnit 3.2.3) vurderes det at der er behov for at implementere klare og velfungerende rutiner for support af pc'er i kombibibliotekerne. Af interviewene fremgår det at det er svært for medarbejderne at komme i kontakt med de rette folk hvis der er problemer. I praksis ender de ofte med at bruge skolens it-support på grund af den fysiske nærhed selvom medarbejderne er bevidst om at det nogen steder ligger ud over skolens it-ansvar. Medarbejderne oplever at tingene tager lang tid hvis de henvender sig til folkebiblioteks-supportfunktionen der ligger uden for huset.

Analysen af kombibibliotekernes ressourceudnyttelse omhandler også tilpasning af folkebibliotekets "brugerinterface" i forhold til skoleeleverne. Det gælder både behovet for lettere søgemuligheder og for banale fysiske tilpasninger, fx af højden på selvudlånsmaskinerne. Lederen af Egå Kombibibliotek tilføjer at der også har været problemer i forhold til "medarbejderinterface" fordi medarbejderne som udgangspunkt er tilknyttet to forskellige systemer. Først for nylig har medarbejderne fået den samme startside.

De forskellige systemer betyder også at medarbejderne ikke modtager informationer fra de andre systemer. Dette efterlader en stor informationsopgave til lederen. Opgaven bliver ikke mindre af at lederne heller ikke har været koblet på hinandens systemer. Det gælder både intranet og post-systemer. Problemstillingen skal ses i lyset af at ingen af lederne er fysisk til stede i kombibiblioteket i hverdagen, og derfor foregår kommunikation med medarbejderne først og fremmest via e-mail. Velfungerende informationsteknologi er derfor centralt for at kunne varetage ledelsesopgaven.

Analysen af ressourceudnyttelse peger også på at skolerne har behov for at tilpasse udlånssystemet så det er lige så let at inddatere nye materialer, udlåne og oprykke klassesæt som i det tidligere skolebibliotekssystem. Interview og selvevalueringer giver ingen tydelige fingerpeg om hvor mange problemer udlånssystemerne har givet i hverdagen. Det fremgår dog at man i Hjortshøj allerede år inden ledelsesforsøgets start havde gennemført den arbejdsopgave der bestod i at overføre alle skolebibliotekets materialer i folkebibliotekets system. Dette havde været et stort arbejde, og mange af skolens medarbejdere havde været involveret i processen. Måske kan denne allerede overståede arbejdsbyrde have indflydelse på at it ikke nu forekommer at være så stort et problem i Hjortshøj som på de øvrige kombibiblioteker.

Endelig henviser nogle af lederne til at det kunne være hensigtsmæssigt med fælles retningslinjer for kombibibliotekernes hjemmesider. Hvor finder man indgangen til hjemmesiden, og hvordan linker man videre? I dag afhænger hjemmesidens struktur tilsyneladende af ledelsesformen på det enkelte kombibibliotek. Alle kombibiblioteker optræder på biblioteksvæsenets, Århus Kommunes Bibliotekers, hjemmeside. Men kun i forbindelse med Hjortshøj Kombibibliotek er der et link videre til skolen. Der er links til Egå og Hjortshøj Kombibiblioteker på de respektive skolers hjemmeside, hvilket ikke er tilfældet for Trige. Egå Kombibiblioteks hjemmeside er den eneste med et link til personale. Herunder er samtlige medarbejdere opstillet. For Trige og Hjortshøj Kombibiblioteker gælder at brugerne er henvist til Århus Kommunes Bibliotekers hjemmeside for en personaleoversigt hvor kun folkebibliotekarere og skrankepersonale er nævnt.

Samlet set synes it-problemerne at fylde mest på Egå Kombibibliotek. Dette kan hænge sammen med ledelsesstrukturen idet folkebibliotekslederen i Trige og Hjortshøj har nemmere ved at støtte og aflaste medarbejderne i forhold til it-problemer på grund af sine tættere kontakter til ressourcepersoner i biblioteksvæsenet, herunder it-supportfunktionen. Ligeledes forekommer problemet omkring manglende eller utilstrækkelig information størst hos skolelederne fordi informationsmængden oppe- eller udefra er størst på folkebibliotekssiden på grund af den tidligere omtalte hierarkiske struktur.

3.4 Opsamling

Det billede der tydeligst tegner sig ved gennemgangen af rammevilkår, er billedet af engagerede medarbejdere der er gået aktivt og motiveret ind i etableringen af kombibiblioteker. Medarbejdernes engagement er imidlertid under pres fra en række praktiske forhold der besværliggør samarbejdet i hverdagen og forhindrer eller i hvert fald forsinker processen frem mod integration af de to kulturer. Oplevelsen forstærkes dels af medarbejdernes manglende indsigt i ansvarsfordeling og forretningsgange i organisationsstrukturen, dels af uigennemsigtige informationsgange hvor der er problemer med at få it-systemer fra to forskellige systemer til at arbejde sammen. Man kan forvente at behovet for at udvikle og synliggøre en tydeligere ansvarsfordeling samt udvikle smidigere informationsgange bliver endnu større fremover hvor kombibibliotekerne hører under to forskellige magistratsafdelinger.

Medarbejdernes oplevelse deles af flere af lederne; mest tydeligt af den enstrengede skoleleder. Det er bemærkelsesværdigt at de praktiske problemer i hverdagen tilsyneladende rammer hårdest i en enhed med enstregen ledelse ved skolelederen – når en skoleleder som udgangspunkt faktisk har større ledelsesrum end en folkebiblioteksleder. Strukturen opleves især fra skoleside som hierarkisk og fremmedartet. Man kunne evt. overveje om en anden fremtidig organisationsstruktur i højere grad kunne tilgodese begge systemer ligeværdigt.

4 Styling

Det blev fra starten besluttet at kombibibliotekerne skulle styres gennem kontrakter. Kontrakterne har været længe undervejs og er endnu ikke endeligt godkendt på politisk niveau. Den tidsmæssige forskydning har betydet at kontraktkonceptet har haft mindre indflydelse på opfyldelsen af succeskriterier end oprindeligt antaget da evalueringskonceptet blev fastlagt. Projektstyrergruppen for kombibiblioteker fremhæver imidlertid at den manglende godkendelse af kontraktkonceptet ikke har forhindret arbejdet med kontrakter og udviklingsmål på lokalt niveau.

Dette kapitel belyser tilblivelsen og implementeringen af de vigtigste styredokumenter for kombibibliotekerne. Resultat- og udviklingskontrakterne, der er de mest centrale styredokumenter behandles selvstændigt i afsnit 4.1, mens behandlingen af øvrige styredokumenter samles i afsnit 4.2.

4.1 Resultat- og udviklingskontrakter

Det mest overordnede styredokument inden for kontraktkonceptet er *Intern udviklingskontrakt mellem Magistratens 4. Afdeling og Århus Kommunes Biblioteker og Århus Kommunale Skolevæsen*. Denne kontrakt findes for 2004, 2005 og for 2005-2008. Det fremgår ikke af dokumentationsmaterialet hvorfor der er et overlap i forhold til 2005. Den seneste flerårsaftale indeholder anvisninger på hvordan lederne skal forholde sig i forhold til forvaltning af budgettet. I samtlige kontrakter er visionen for kombibibliotekerne formuleret enslydende:

Kombibibliotekerne skal fungere som lokalsamfundets kulturelle kraftcenter for viden og oplevelse og som skolens pædagogiske servicecenter. Kombibibliotekerne skal bygge bro mellem den skolepolitiske ramme der udtrykkes i "Alle tiders folkeskole" og de mål og visioner som er gældende for Århus Kommunes Biblioteker. Kombibibliotekerne skal sikre den bedst mulige udnyttelse af de samlede ressourcer.

På baggrund af den overordnede kontrakt udarbejdes der *interne udviklings- og resultatkontrakter mellem Århus Kommunale Skolevæsen/Århus Kommunes Biblioteker og det enkelte kombibibliotek*. Kontrakterne blev første gang lavet i 2005 gældende for samme år. Efter planen skulle kontrakterne være færdige i begyndelsen af 2005, men de blev først færdige i maj måned. Det tilknyttede budget for hvert enkelt bibliotek lå først klar i efteråret 2005 (se også afsnit 3.2.1). EVA har siden da modtaget et udkast til en fireårig kontrakt gældende fra 2005-2008. Afsnittet omkring mål og visioner for Århus Kommunes Biblioteker er imidlertid kun gældende for en etårig periode.

Kontrakterne for de tre kombibiblioteker for 2005 rummer enslydende *visioner og værdier*. I forhold til den overordnede kontrakt omtalt i begyndelsen af dette kapitel fokuseres der her på visionens midterste del, og den uddybes således:

Fokus er derfor rettet mod udviklingsorienterede mål, herunder navnlig at der bygges bro mellem skolens pædagogiske servicecenter og folkebiblioteket således at der i videst muligt omfang kan ske en sammensmeltning af de to institutioner og kulturer.

Derudover oplister de ti konkrete *udviklingsmål* som det enkelte kombibibliotek skal opfylde i 2005. Overskrifterne for de ti udviklingsmål er formuleret ens på tværs af kombibibliotekerne, og for flere af målenes vedkommende har de enkelte biblioteker også konkretiseret målene ens. De øvrige overordnede udviklingsmål er også ens i opbygning på tværs af bibliotekerne, men har

dog forskellige delmål for konkrete forhold som ressourcer til kompetenceudvikling, åbningstider mv.

I begyndelsen af 2006 tog styregruppen initiativ til at udarbejde fælles mål for 2006. De ti overordnede udviklingsmål fra 2005 er i 2006 udvidet til 15 fælles mål som også benævnes *resultatkrav*. Det enkelte kombibiblioteks lokale udmøntning kaldes i 2006 for *aktiviteter*.

4.1.1 Tilblivelse af kontrakterne

Styregruppen har været ansvarlig for udarbejdelse af kontraktstyringskonceptet. Udgangspunktet var at de enkelte kombibiblioteker skulle give input til mål i de endelige kontrakter. For at inddrage medarbejderne afholdt styregruppen og projektstyregruppen blandt andet en temadag den 1. december 2004 med deltagelse af ledelser og medarbejdere fra kombibibliotekerne.

Af interviewene i januar 2005 – altså inden de færdige kontrakter forelå – fremgår det at medarbejderne ved de tre kombibiblioteker i forskelligt omfang oplevede at de havde haft mulighed for at give deres mening til kende ved udformning af mål i kontrakterne. Konkret var det foregået enten gennem en videreformidling af eksisterende mål og handlingsplaner for det enkelte kombibibliotek eller gennem direkte tilbagemeldinger til projektstyregruppen ved ledelsen af det enkelte kombibibliotek. På Trige Kombibibliotek tilkendegav medarbejderne dog at de ikke havde haft overskud til at bidrage til processen, mens medarbejderne på Hjortshøj Kombibibliotek ikke følte at deres kommentarer var blevet taget til efterretning.

Interviewene i november 2005 satte fokus på den fase hvor lokale mål skulle udarbejdes inden for rammerne af de overordnede mål i kontrakten. Ifølge ledelser og medarbejdere er det i Egå og Hjortshøj foregået sådan at ledelsen på egen hånd har udfyldt de lokale mål – i Egå på baggrund af input fra medarbejderne. I Trige var det to medarbejdere som fik til opgave at komme med en endelig formulering af de lokale mål. De to medarbejdere beskriver i interviewet hvordan de genbrugte de hidtidige mål uden forsøg på nytænkning. En kommentar fra medarbejderne på flere biblioteker i november 2005 var: "Kontrakten blev lavet fordi den skulle laves ...". Indtrykket er at medarbejderne ikke har oplevet tilblivelsen af kontrakten blive koblet sammen med diskussioner om opgaver og samarbejdsformer på deres respektive biblioteker, men derimod primært kørt som en topstyret proces.

Fra 2005 til 2006 er der tydeligvis sket en positiv udvikling i forhold til tilblivelsen af kontrakter/udviklingsmål. Projektstyregruppen og styregruppen udarbejdede et forslag til overordnede udviklingsmål som blev præsenteret for medarbejderne på et fælles møde den 8. februar 2006, og medarbejderne gik straks i gang med at konkretisere målene. I slutningen af februar lå målsætningerne for de enkelte kombibiblioteker klar, og de er siden blevet godkendt af styregruppen. Processen er altså gået væsentlig hurtigere end tidligere. Medarbejderne giver udtryk for at de i høj grad har været involveret i arbejdet med at formulere udviklingsmål.

I Trige – hvor det også året før var medarbejderne der formulerede udviklingsmål – er den høje grad af medarbejderinddragelse nu knyttet til en tættere styring og støtte fra lederens side. Lederen prøvede oprindeligt at deltage i ugentlige møder, men konstaterede at der var behov for et mere koncentreret fokus på udviklingsmålene. Derfor afholdt hun en "stop op-dag" med alle medarbejderne i februar 2006 hvor hun også selv deltog. Det blev positivt modtaget af medarbejderne der i deres selvevalueringsrapport skriver: "Vi har haft stor indflydelse på de endelige mål. Vi er mere medejere af udviklingsmålene for 2006 end for 2005, fordi der blev afsat tid til at gøre arbejdet ordentligt". Også medarbejderne i Hjortshøj oplever at have et større ejerskab i forhold til kontrakterne i 2006 sammenlignet med 2005.

4.1.2 Implementering og opfølgning

Et gennemgående træk ved interviewene i november 2005 var at der ikke var sket meget på kontraktens siden godkendelsen i maj. I Trige og Egå var man i begyndelsen af november 2005 endnu ikke gået i gang med det konkrete arbejde med kontrakten, og kontraktens mål stod meget svagt hos de fleste medarbejdere. I Hjortshøj havde ledelsen bevidst taget fat på de mere konkrete mål i kontrakten vedrørende blandt andet materialeindkøb og hjemmeside. Efterfølgende har det imidlertid vist sig at flere af målene alligevel er nået; fx har alle biblioteker udarbejdet

en materialeindkøbspolitik. Dette fremgår af en status som de enkelte kombibiblioteker har skullet lave, og som er sammenskrevet i marts 2006. Det overordnede indtryk af sammenskrivningen er at Trige og Hjortshøj på det tidspunkt var på vej til at opfylde alle mål, mens Egå ikke havde opfyldt ret mange af dem.

Forskellen mellem interviewene i november 2005 og statussammenskrivningen i marts 2006 kan til dels forklares gennem følgende citat fra en selvevalueringsrapport fra 2006: "Udviklingsmålene påvirker ikke dagligdagen [...] Men vi har været heldige, sådan at vores arbejde på visse områder har påvirket udviklingsmålene". En anden forklaring på forskellen er at nogle af udviklingsmålene blev overført uændret til 2006 hvorefter man tog fat på dem som noget af det første i det nye kalenderår. I Hjortshøj og Trige gjorde det sig gældende for det udviklingsmål der handlede om at skabe et fælles værdigrundlag. Begge steder giver både medarbejdere og ledelse udtryk for at arbejdet med værdier var en god proces der sammen med arbejdet om de nye mål for 2006 (se ovenfor) medvirkede til at ryste medarbejderne sammen og derved bevægede kombibiblioteket i den rigtige retning i forhold til visionen om sammensmeltning af kulturer.

Medarbejderne beskriver i selvevalueringsrapporterne at udviklingsmålene for 2006 har resulteret i bedre mødestruktur, mere langtidspanlægning og fastholdelse af aftaler. Både medarbejdere og ledelse i Trige tilkendegiver imidlertid i de efterfølgende interview i 2006 at kontrakten og målene hverken fylder meget i hverdagen eller i medarbejdernes bevidsthed. De ser kontraktens største styrke i at være et procesredskab frem for et styringsredskab. Til gengæld fylder kontrakten meget i Hjortshøj hvor status på udviklingsmålene bliver gennemgået på næsten hvert eneste møde. Dette hænger til dels sammen med ledelsesstrukturen idet kontrakten også er det grundlag som den tostrengede ledelse er fælles om og som prioriteres højt.

Hidtil har personalet ikke oplevet nogen egentlig opfølgning på kontrakterne. Oplevelsen dækker formentlig i højere grad over manglende konsekvenser fra styregruppens side end over manglende opfølgning fra projektstyregruppens side. Ud over ovennævnte sammenskrivning i forhold til målene fra 2005 har projektstyregruppen lavet en midtvejsstatus den 30. juni 2006. Denne status burde være lavet som en opfølgning på målsætningerne for de enkelte biblioteker, men dette punkt er først på dagsordenen i oktober 2006.

Ledelserne vurderede i interviewene i november 2005 at kontraktens tidsfrister ikke skulle tages bogstaveligt. Kontrakterne var blevet færdige senere end forventet, og det måtte derfor accepteres at nogle af målene for 2005 først kunne indfries i 2006. I et interview med styregruppen i oktober 2006 bekræftede gruppen at den havde været meget overbærende ved manglende målopfyldelse på grund af usikre rammevilkår og overskredne tidsfrister – også mere overbærende end der er tradition for i forhold til folkebibliotekerne. Risikoen ved denne – i situationen fornuftige – afvejning er at betydningen af kontraktkonceptet kan blive udvandet ved oplevelsen af manglende opfølgning. Hvis man ønsker at medarbejderne på kombibibliotekerne får ejerskab til kontrakterne og går ind i arbejdet med udviklingsmålene, må man også fra den anden side signalere at mål og målopfyldelse tages alvorligt.

4.1.3 Karakteristik og vurdering af kontrakterne

Inden for biblioteksvæsenet i Århus Kommune har man adskillige års erfaring med kontraktstyring. Dette er ikke tilfældet på skoleområdet hvor man i højere grad har haft tradition for at lægge formulering af indsatsområder, mål og evalueringskriterier ud til de enkelte skoler. Mens de overordnede mål på biblioteksområdet har været formuleret i både kvalitative ("hvordan" og "hvorfor") og kvantitative termer ("hvor mange", "hvor meget", "hvor længe" osv.), har målene på skoleområdet i langt overvejende grad været formuleret i kvalitative termer.

I de første interview gennemført i januar 2005 gav flere medarbejdere – også folkebibliotekarerne – udtryk for et ønske om at målene for kombibibliotekerne ville blive mere kvalitativt orienterede end de traditionelle mål for folkebibliotekerne. Dette ønske blev ikke opfyldt i første omgang idet alle ledere og medarbejdere i november 2005 var enige om at karakterisere målene som kvantitative og dermed liggende meget tæt op ad den måde man hidtil havde arbejdet med kontrakter inden for biblioteksvæsenet. Medarbejderne – især skolebibliotekarerne – oplevede det som problematisk og fremmedgørende at målene ikke gav anledning til at vurdere kvaliteten af de gen-

nemførte aktiviteter. Desuden problematiserede skolebibliotekarerne at kontrakten ikke synliggjorde hvilke opgaver kombibiblioteket skulle løse inden for de lovgivningsmæssige rammer for henholdsvis folkebiblioteks- og skolebiblioteksvirksomhed. Først og fremmest syntes det ikke at fremgå hvilke opgaver skolebiblioteksdelen skulle løse i sin egenskab af skolens pædagogiske servicecenter.

Men også her peger dokumentationsmaterialet på at der er sket en positiv udvikling fra 2005 til 2006. Det fremgår af selvevalueringsrapporterne fra Trige og Hjortshøj at der nu er taget højde for kritikpunkterne ovenfor idet målene for 2006 opfattes som både kvantitative og kvalitative samt præget af både folke- og skolebibliotekskulturen. Medarbejderne fra Egå oplever imidlertid fortsat målene som præget af folkebibliotekskulturen og som kvantitative.

Et grundigere kig på kontrakterne peger på at den positive udvikling vedrørende kulturprægningen skyldes tilføjelser til de fælles mål om deltagelse i det tværfaglige børnekulturelle samarbejde, understøttelse af skolens mål i forhold til "Alle tiders folkeskole" og funktionen som læringscenter for alle brugere. Derimod er der ikke noget i de fælles mål der peger i retning af en forskydning fra det kvantitative til det kvalitative. Den oplevede udvikling ligger her i kombibibliotekernes egen udformning af lokale udviklingsmål. I Egås selvevalueringsrapport fra september 2006 hedder det karakteristisk: "En del af oplægget er kvalitativt, men vi har desværre især arbejdet kvantitativt med målene". Fordelen ved de kvantitative mål, som de andre medarbejdere og lederne ser det, er at de i høj grad er konkrete og dermed handlingsanvisende, og jo mere konkrete målene er, jo nemmere er det også at bruge dem som styringsredskaber på alle niveauer.

Det konstateres at det enkelte kombibibliotek har haft relativt frie rammer i forhold til formen. Fx har styregruppen – med den fælles målsætning om at "som minimum skal udlåns- og besøgstatellerne være på samme niveau som i 2004" – godkendt så forskelligartede lokale mål/aktiviteter som "Besøgs- og udlånstal skal fastholdes på 2005-niveau" og "Der udarbejdes en folder der udleveres til forældrene i 0. klasse". Til trods for denne frihed i mål og aktiviteter peger en af lederne på at kontrakterne giver alt for lille råderum for det enkelte kombibibliotek: "Hvis der skal laves en kontrakt, skal der ligge en forhandling forud, og hvis der reelt ikke er noget at forhandle om, så giver kontraktkonceptet ingen mening".

Ved at kaste et overordnet blik på kontrakter og mål og sammenholde dette blik med erfaringerne beskrevet i dokumentationsmaterialet, opstår indtrykket af at der kan være langt fra de konkrete mål – især de kvantitative – til den overordnede vision om sammensmeltning af kulturer. For mange af målenes vedkommende gælder at bibliotekerne vil kunne formulere og sågar opfylde dem uden nødvendigvis at komme denne sammensmeltning af kulturer nærmere. Der savnes nogle strategiske overvejelser på et niveau der placerer sig mellem vision og mål. Det kunne pege på et behov for dels at se på ambitionsniveauet i de lokale mål, dels at overveje en revision af niveauerne i kontraktkonceptet. Der tænkes her på et større skel mellem konkretiseringsgraden af de fælles mål og kombibibliotekernes lokale udmøntninger af disse samt på en lokal skelnen mellem målsætninger, strategiske overvejelser, aktivitetsplaner og kvantitative tegn på mål-opfyldelse.

4.2 Øvrige styredokumenter

Efter model fra biblioteksvæsenet suppleres udviklings- og resultatkontrakterne med en *selvforvaltningsaftale* for de enkelte kombibiblioteker. Aftalerne fastlægger de økonomiske, personalemæssige og driftsmæssige rammer for kombibibliotekernes opgaveløsning, men indeholder ingen nærmere krav til ledernes samarbejde med og ledelse af personalet. Aftalerne er stort set ens for de tre kombibiblioteker. I forhold til kombibiblioteker med en tostrengt ledelse, i dette tilfælde Hjortshøj, fastslår aftalen at ledelsen i fællesskab har kompetence inden for de angivne rammer. Den angiver ingen fordeling af kompetencen. Selvforvaltningsaftalerne lå færdige i slutningen af november 2005 og trådte i kraft den 1. januar 2006. I oktober 2006 har ingen af medarbejderne kendskab til aftalens eksistens, og aftalens indhold er heller ikke præsent hos lederne.

Samtidig med selvforvaltningsaftalerne blev *stillingsbeskrivelser* for lederne af kombibiblioteker færdige. Stillingsbeskrivelserne henviser til både selvforvaltningsaftalen og resultat- og udviklings-

kontrakter og beskriver både lederens opgaver i forhold til styring og udvikling af organisationen og dens ydelser samt opgaverne i forhold til ledelse af medarbejderne. Fx fremgår det at der skal udøves synlig ledelse. Der er sammenfald mellem nogle af de ledelsesopgaver der er defineret i kontrakterne, og succeskriterierne nævnt i afsnit 2.3. Lederne er i højere grad opmærksomme på stillingsbeskrivelsernes eksistens og indhold end på selvforvaltningsaftalerne, men beskrivelserne synes dog ikke i nævneværdigt omfang at have påvirket varetagelsen af ledelsesopgaven.

Stillingsbeskrivelserne indeholder ingen procentuel eller tidsmæssig ramme for hvor stor en del af den samlede ledelsesressource lederne forventes at lægge på de respektive kombibiblioteker. I efteråret 2006 erindrer medarbejderne ikke at have set eller hørt om stillingsbeskrivelserne selv om én leder mener at have udleveret stillingsbeskrivelsen til sine medarbejdere. Den manglende klarlæggelse af lederens forventede tidsforbrug samt medarbejdernes manglende kendskab til stillingsbeskrivelserne er interessant set i forhold til en oplevelse som flere medarbejdere giver udtryk for: "Vi har nogle forventninger til vores leder som ikke indfries, men vi ved egentlig ikke hvad vi har ret til at forvente".

4.3 Opsamling

Det mest slående ved styredokumenterne er den udvikling der er sket fra 2005 til 2006 i forbindelse med resultat- og udviklingskontrakterne. I 2005 manglede medarbejderne kendskab og ejerskab til kontrakterne. Deres oplevelse var at de kun i meget begrænset omfang var blevet inddraget i udformningen af lokale udviklingsmål. Skolebibliotekarerne stod tilbage med en oplevelse af at være blevet påduttet et fremmed styringskoncept hvis udmøntning i konkrete mål ikke omfattede deres kernefunktioner. I 2006 oplever medarbejderne nu at de har haft mulighed for at præge udviklingsmålene. På to kombibiblioteker oplever medarbejderne at have et større ejerskab til kontrakterne, og på ét af dem fungerer kontrakten som rettesnor i hverdagen. Den generelle oplevelse blandt medarbejderne er dog at kontraktens styrke ligger i deres funktion som procesredskab frem for i deres funktion som styringsredskab.

Ændringen i medarbejdernes oplevelse af kontrakterne betyder at der nu i 2006 er en højere grad af overensstemmelse mellem lederens og medarbejdernes opfattelse af kontraktkonceptet på de respektive kombibiblioteker end i 2005 hvor lederne generelt set var mere positivt indstillede end medarbejderne. Desuden kan det konstateres at den ændrede opfattelse hos medarbejderne i høj grad skyldes at en leder aktivt er gået ind og har prioriteret og sat rammerne for arbejdet med mål og implementering. Sammenholdes alle disse iagttagelser, er det nærliggende at antage at ledelsens syn på kontraktkonceptet direkte eller indirekte påvirker medarbejdernes oplevelse. Hvis medarbejderne skal opleve at have ejerskab til den interne kontrakt, er det nødvendigt at ledelsen oplever at have ejerskab til det overordnede kontraktkoncept.

5 Ledelse

Flere gange i de foregående kapitler er forskellene mellem en flad og decentral skoleorganisation og et hierarkisk opbygget biblioteksvæsen blevet fremhævet. I forlængelse heraf refererer lederne igennem flere interview til en kulturforskel der handler om at skolefolk, herunder skolebibliotekarer, arbejder selvstændigt og i modsætning til folkebibliotekarerne er uvante med direkte ledelse. I praksis fremgår det imidlertid af interviewene med medarbejderne at folkebibliotekarerne tidligere også har oplevet at have en meget høj grad af selvstændighed. Medarbejderne er enige om at den tydeligste forandring ved at indgå i ledelsesforsøget er at ledelse nu er kommet på dagsordenen: "Vi er blevet klar over at vi har en ledelse". Lederne har imidlertid ikke fået ekstra ressourcer til at udvikle ledelsesfunktionen. Kombibibliotekerne er fortsat kun en lille del af deres samlede ledelsesopgave.

I dette kapitel belyses udviklingen af ledelsesopgaven på kombibibliotekerne ved at fokusere på ledernes og medarbejdernes forståelse af ledelsesopgaven og deres oplevelse af hvordan den håndteres i praksis, herunder hvordan man i praksis (sam)arbejder hen mod en opfyldelse af målene for kombibibliotekerne. Afsnit 5.1 omhandler ledernes og medarbejdernes mål for kombibiblioteket, mens afsnit 5.2 handler om medarbejdernes samarbejde og ledernes rolle i den sammenhæng. Endelig går afsnit 5.3 tættere på den konkrete ledelsesstil.

5.1 Målet med kombibibliotekerne

I kontrakterne står at målet er at der skal "bygges bro mellem skolens pædagogiske servicecenter og folkebiblioteket, således at der i videst muligt omfang kan ske en sammensmeltning af de to institutioner og kulturer" (jf. afsnit 4.1). I succeskriterierne anvendes begrebet "integration" i stedet for begrebet "sammensmeltning" (jf. afsnit 2.3). Begge begreber kan fortolkes bredt, og dokumentationsmaterialet peger på at der fra starten har manglet en konkret begrebsudlægning. I 2006 synes der dermed fortsat at være divergerende opfattelser af typen og graden af sammensmeltning/integration af de to bibliotekskulturer.

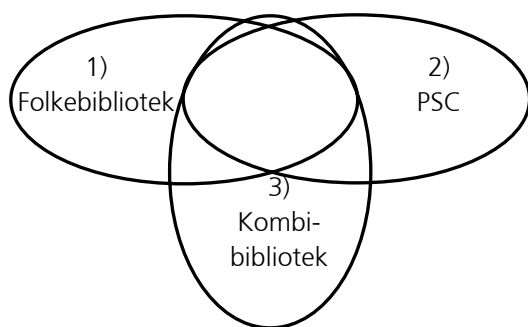
Ligeledes afspejler dokumentationsgrundlaget en generel oplevelse af at der på trods af "stop op-dage" og seminar dage manglede en egentlig redegørelse for hvilke to institutioner og kulturer man på forhånd ønskede at sammensmelte/integrere. Derfor opstod der tvivl om hvilke opgaver kombibiblioteket forventedes at løse. Ligeledes opstod der usikkerhed om hvilke opgaver skolebiblioteket – og dermed kombibiblioteket – havde ansvar for at løse i sin egenskab af at være pædagogisk servicecenter. Indtrykket er at skolebibliotekerne – ved overgangen til at indgå i kombibibliotekerne – befandt sig på forskellige niveauer i udviklingen frem mod at blive pædagogiske servicecentre, ligesom de pågældende folkebiblioteksafdelinger hver især befandt sig på forskellige niveauer da de indgik i kombibibliotekerne.

Generelt har medarbejdere og ledere gennem hele forsøgsperioden udtrykt sig positivt omkring det at skulle arbejde i eller lede et kombibibliotek, men hverken opgaven eller visionen har på noget tidspunkt stået klart for dem.

5.1.1 Mål, målopfyldelse og ledelse

De deltagende biblioteker har forskellige opfattelser af hvordan deres opgaver og mål forholder sig til hinanden. Figuren på næste side er et forsøg på at give et generelt billede som vil kunne dække de deltagende kombibibliotekers forskelligartede opfattelser af mål for kombibibliotekerne anno 2006. Figuren viser en opfattelse af at der er forhold i hhv. folkebiblioteksregi (1) og skolebiblioteksregi (2: Pædagogisk Service Center) som fortsat bør ligge uden for kombiregi, Den

tredje ellipse afspejler opfattelsen hos nogle aktører af at kombibiblioteket må være mere end summen af de to biblioteksformer.



Graden af overlap mellem figurens elementer varierer dog meget bibliotekerne imellem. Det samme gælder i forhold til hvor medarbejdernes og ledernes fokus er i modellen. I Trige opfattes de fælles opgaver for folkebiblioteksregi (1) og skolebiblioteksregi (2: PSC) som værende mange, mens de i Hjortshøj opfattes som forholdsvis få. Fælles for begge kombibiblioteker er dog at der i 2006 er et relativt stort sammenfald mellem medarbejdernes opfattelse af målet og deres opfattelse af egen praksis. Ligeledes gælder det for begge biblioteker at ledelsen ikke eksplicit har formuleret mål, visioner eller forventninger der rækker ud over medarbejdernes. I Trige begrundes man det med at medarbejderne selv er så langt fremme i udviklingen at der ikke er behov for ekstra input. I Hjortshøj er der snarere tale om at den trestrengede ledelse endnu ikke har opnået fælles forståelse af de overordnede mål.

Egå befinder sig midt imellem mht. målupfattelse, men medarbejderne giver udtryk for at arbejdet med de fælles opgaver er så omfattende at de i praksis ikke på ordentlig vis når alt det der ligger uden for fællesområdet. Især skolebibliotekarerne er frustrerede over denne oplevelse. Oplevelsen styrkes af at lederen i Egå har udtrykt nogle visioner for sammensmeltningen der rækker ud over medarbejdernes. Visionerne handler blandt andet om at kombibiblioteket skal være et ressource- eller videntcenter – et multifunktionelt mødested – præget af intens arbejdsro, og om at medarbejderne i langt højere grad skal udvikle fælles kompetencer, fx gennem kursusdeltagelse i hinandens regi. Lederen er indstillet på i en periode at rette størst fokus på det nye og fælles med kombibibliotekskonceptet (ellipse 3 i figuren), mens medarbejderne fortsat har størst fokus på folke- og skolebiblioteksstrukturens opgaver (ellipse 1 og 2 i figuren) og oplever det nye og fælles som en ekstra belastning.

I interviewene giver lederne fra skolevæsenet i højere grad end lederne fra biblioteksvæsenet udtryk for at have tænkt over og formuleret visioner for kombibiblioteksopgaven. I modsætning til Egå handler disse visioner i Hjortshøj dog i høj grad om at se kombibiblioteket som en del af det pædagogiske servicecenter. Den pædagogiske ledere ser skolebibliotekarerne og dermed kombibibliotekets medarbejdere som en meget central ressource i forhold til det pædagogiske udviklingsarbejde på skolen, og hun udtrykker i den forbindelse stor bekymring for at skoleledere i fremtiden kan miste retten til at lede det pædagogiske servicecenter som konsekvens af forsøget med ledelsesformer i Århus Kommune. Ligesom skolebibliotekarerne i Egå oplever den pædagogiske leder i Hjortshøj at der kan være modsætninger mellem visionen for det pædagogiske servicecenter som den udtrykkes i "Alle tiders folkeskole", og visionen for kombibibliotekerne. Dokumentationsmaterialet peger dog ikke på at medarbejderne på folkebibliotekssiden i Egå og Hjortshøj har samme opfattelse.

5.2 Medarbejdernes samarbejde

Medarbejdernes oplevelse af målupfyldelse – dvs. overensstemmelsen mellem opfattelsen af visionen og opfattelsen af praksis beskrevet ovenfor – er i høj grad baseret på graden af samarbejde i hverdagen. Ligeledes hænger ledernes forståelse af målet med kombibiblioteket tæt sammen med forståelsen af målet for medarbejdernes samarbejde. Nedenstående oversigt viser tre defini-

tioner på samarbejde i kombibiblioteker som medarbejderne har forholdt sig til i forbindelse med selvevalueringen:

Samarbejdsformer i kombibiblioteker

Sideordnet opgavevaretagelse	Prioritering og løsning af opgaver foretages næsten udelukkende inden for henholdsvis folkebiblioteks- og skolebiblioteksdelen. Medarbejderne tilegner sig ikke kompetencer som er nødvendige for at kunne udføre opgaver der kommer fra den anden biblioteksdel.
Samarbejde om visse opgaver	Prioritering og løsning af kerneopgaver foretages primært inden for henholdsvis folkebiblioteks- og skolebiblioteksdelen. Medarbejderne samarbejder dog om visse opgaver, og de tilegner sig i den forbindelse kompetencer som er nødvendige for at udføre opgaver der kommer fra den anden biblioteksdel. Derudover samarbejdes der om udvikling og gennemførelse af kombibiblioteksopgaver.
Fleksibel opgavevaretagelse	Prioritering af kerneopgaver fra såvel folkebiblioteksdelen som skolebiblioteksdelen og prioritering af nye kombibiblioteksopgaver foretages primært i fællesskab. Medarbejderne samarbejder om at løse opgaverne og kan i vidt omfang erstatte hinanden. De tilegner sig løbende og systematisk de kompetencer som er nødvendige for at udføre opgaverne.

Overordnet betragtet peger dokumentationsgrundlaget på at der er sket en udvikling i samarbejdsformerne inden for det sidste år således at samtlige biblioteker har rykket sig et niveau. Mens samarbejdsformen i Trige i 2005 bedst kunne karakteriseres som *samarbejde om visse opgaver*, er den i 2006 nu meget tæt på at være *fleksibel opgavevaretagelse*. Som væsentligste årsag til udviklingen nævner både medarbejdere og ledelse en central medarbejders tilbagevenden til arbejdspladsen efter en periode med skiftende vikarer. Dette understreger betydningen af den personlige faktor i arbejdet, men det peger også på behovet for ledelse. Det skal forstås således at medarbejderne klarer sig fint og selvstændigt i hverdagen, men at strukturen er for sårbar når én enkelt medarbejder betyder så meget for det samlede arbejde. Andre grunde til den positive udvikling er medarbejdernes ønske om at tilegne sig kompetencer fra det andet bibliotekssystem og deres praktiske muligheder for reelt at indgå i sidemandsoplæring (jf. afsnit 3.3.1).

I Hjortshøj og Egå er udviklingen i samarbejdsformer fra 2005 til 2006 gået fra *sideordnet opgavevaretagelse* til *samarbejde om visse opgaver*. Der er fortsat en ret fast opdeling i "jeres" og "vores" opgaver og brugere, og der er stadig ikke tale om systematisk tilegnelse af kompetencer fra den anden biblioteksdel. Det er heller ikke sjældent at folkebibliotekspersonale der er alene på vagt, også betjener brugere der efterspørger en service som en skolebibliotekar bedre kunne have ydet – og omvendt – men samarbejdet om en række praktiske og administrative kombibiblioteksopgaver synes større og mere naturligt i 2006 end i 2005. I Egå gælder desuden at personalet i nogen grad afløser hinanden ved behov.

Begge steder nævnes en fastere mødestruktur som væsentlig årsag til udviklingen. Desuden peger medarbejderne i Hjortshøj på arbejdet med værdier i januar 2006 som fremmede for samarbejdet, mens medarbejderne i Egå giver udtryk for at de med tiden har udviklet en større forståelse for og accept af hinandens kompetencer og prioriteringer. Interne frustrationer i begyndelsen af processen rettes nu i højere grad udad mod rammevilkårene beskrevet i kapitel 3. I Hjortshøj har respekten for hinandens faglighed været fremherskende gennem flere år, og samarbejdet bærer præg af en yderst pragmatisk tilgang til de udfordringer der måtte komme. Medarbejderne på disse to kombibiblioteker ytrer ingen ambitioner om at udvikle *fleksibel opgavevaretagelse*, jf. betegnelsen ovenfor.

5.2.1 Medarbejdernes samarbejde set i et ledelsesperspektiv

I november 2005 var samtlige ledelser enige om at der i visionen som minimum skulle være et udbygget samarbejde om visse opgaver, og at det eventuelt med tiden kunne nærme sig *fleksibel opgavevaretagelse*. Lederens tilbageholdende strategi i Trige (jf. afsnit 5.1.1) skal naturligvis ses i lyset af at medarbejdere og ledelse i Trige allerede i november 2005 var på vej til at opfylde dette mål.

I Egå havde ledelsen oprindeligt en tro på at medarbejdernes samarbejde gennem praksis af sig selv ville udvikle sig hen imod en mere fleksibel opgavevaretagelse. Dette viste sig dog ikke at være tilfældet, hvorfor ledelsen i november 2005 udtrykte intentionen om at ændre strategi og i højere grad tage initiativ til at få sat udviklingen af opgaverne og samarbejdet på dagsordenen, eventuelt ved hjælp af oplæg udefra. I praksis mandede intentionen ud i en mere systematisk mødeplanlægning som nævnt ovenfor, lederens egen tilstedeværelse ved møderne i en periode samt udnævnelsen af en koordinator (jf. afsnit 3.1.2). Lederens ambition er fortsat at medarbejderne i kombibiblioteket skal fungere så selvstændigt som muligt, og håbet er at koordinatoren kan medvirke til større selvstændighed blandt medarbejderne.

I Hjortshøj var ledelsesstrategien i 2005 at sætte samarbejde på dagsordenen gennem arbejdet med værdier og udviklingsmål, og det synes at have holdt stik. Desuden har ledelsen i 2006 valgt at ansætte to nye skolebibliotekarer i stedet for den ene der er gået af. Medarbejderne udtrykker bekymring for at fordelingen af de i forvejen få timer på flere personer vil besværliggøre samarbejdet. Ledelsens filosofi er derimod at en udvidelse af medarbejdergruppen kræver italesættelse af arbejdsopgaver og dermed danner grundlag for et øget samarbejde. Desuden er det ledelsens tanke at de nye medarbejdere skal have forskellige spidskompetencer som det øvrige personale kan trække på, og de nye medarbejdere indgår derved i højere grad i samarbejdet som ressourcepersoner. Det er endnu for tidligt at vurdere effekten af denne strategi.

Flere ledere nævner at medarbejdernes forskellige uddannelsesbaggrunde er en barriere for samarbejdets udvikling mod en fuldstændig fleksibel opgavevaretagelse. Konkret nævner de at det ikke umiddelbart synes realistisk at medarbejderne kommer til at samarbejde om den del af skolebiblioteksopgaverne som handler om at forberede og gennemføre undervisningsforløb i samarbejde med de ansvarlige faglærere på skolen. Vurderingen er at en løsning af denne opgave kræver en pædagogisk uddannelse.

Man kan på den baggrund undre sig over at systematisk kompetenceudvikling ikke fylder mere i ledernes strategi i forhold til medarbejdernes samarbejde. Kompetenceudvikling indgår i de fælles udviklingsmål i kontrakten, men generelt forvalter medarbejderne selv kompetenceudviklingen, og lederne bakker op om det i form af ekstra timer til og vikardækning af personalet i det omfang det er muligt. Der er flere enkeltstående eksempler på at lederne har forsøgt at påvirke medarbejderne til at deltage i kurser i den anden biblioteksdel, hvilket medarbejderne ikke har brudt sig om. Der er dog ingen overordnet eller nedskrevet strategi for kompetenceudvikling, og på Egå Kombibibliotek hvor der i oktober 2006 blev gennemført MUS (medarbejderudviklingssamtaler), blev samtalerne om udvikling ikke knyttet sammen med kompetenceudvikling.

5.3 Ledelsesstil

Som nævnt i indledningen til dette kapitel har de fleste medarbejdere inden ledelsesforsøget oplevet en meget høj grad af selvstændighed i deres arbejde. Ikke desto mindre synes der nu at være konsensus blandt både ledere og medarbejdere om at "synlig ledelse" er væsentlig. Blandt ledere og medarbejdere er der dog forskellige syn på hvad der kendetegner en synlig ledelse. De fleste medarbejdere tillægger lederens fysiske tilstedeværelse i eller tæt på kombibiblioteket stor betydning dels fordi de efterspørger tilgængelighed hos lederen, dels fordi de efterspørger en ledelse der kender og forstår hverdagen på et kombibibliotek. I de første interview i januar 2005 ønskede man en leder der havde indblik i begge biblioteksdele. I praksis ønsker medarbejderne en ledelse der løser administrative og praktiske problemstillinger og om nødvendigt deltager i den praktiske varetagelse af opgaver. Derudover nævner nogle af medarbejderne i de seneste interview "interesse" og "engagement" som vigtige værdier hos en leder. Medarbejderne er imidlertid opmærksomme på at ledernes fysiske nærhed ikke er en garant for at disse ønsker opfyldes.

Flere ledere giver derimod udtryk for at det vigtigste kendetegn ved synlig ledelse er at ledelsen udstikker klare mål og rammer. Synspunktet her er at der naturligvis skal følges op på målene, men at det ikke nødvendigvis kræver lederens tilstedeværelse eller umiddelbare tilgængelighed i hverdagen. I selvevalueringerne og interviewene fra 2005 brugte lederne af kombibibliotekerne mange af de samme begreber når de skulle beskrive deres ledelsesstil. Fælles for de tre ledere var en udstrakt tro på medarbejdernes selvstændige initiativ og selvledelse inden for de over-

ordnede rammer. Den rolle de gav sig selv som ledelse i det daglige, var at være åben, dialogbaseret og bakke op om initiativer fra medarbejdernes side. Ingen af dem så som udgangspunkt sig selv som styrende eller instruerende.

I november 2005 var alle ledere imidlertid opmærksomme på at deres ledelsesstil i starten havde været så tilbageholdende at medarbejderne måske havde haft vanskeligt ved at få øje på at der blev udøvet ledelse. Flere ledere gav gennem selvevaluering og interview udtryk for at de i den kommende periode ville prioritere udøvelsen af en mere styrende ledelsesstil. Det er kommet til udtryk gennem tidligere nævnte aktiviteter som mødedeltagelse, styring af arbejdet med værdier og målsætninger samt afholdelse/planlægning af MUS. Som nævnt er disse tiltag blevet modtaget positivt af medarbejderne.

Interviewene i 2006 tyder imidlertid på at ledelsesstilen i et vist omfang er på vej tilbage mod udgangspunktet. Dette skyldes dels udskiftning på lederposten i Trige og Hjortshøj, dels en opfattelse af at ledelserne i 2006 har brugt uforholdsvist meget tid på kombibibliotekerne sammenlignet med deres øvrige opgaver. Efter at have fået et (sam)arbejde omkring vision og mål i gang, synes den overordnede ledelsesfilosofi nu at være: "Hvorfor blande sig i de ting der kører godt?"

5.3.1 Personaleledelse og ansvarsfordeling

Ledernes selvevalueringer og de efterfølgende interview i efteråret 2005 tyder på at den meget tilbageholdende ledelsesstil beskrevet ovenfor i høj grad skyldtes en usikkerhed over for den samlede ledelsesopgave og ikke mindst i forhold til ledelsesretten over for den anden faggruppe. Fx var der i Trige tvivl om hvorvidt lederen skulle holde MUS med skolebibliotekarerne, for de ville dermed have deltaget i to MUS.

Oplevelsen af hvem der leder hvem, hænger tæt sammen med hvilke ledere medarbejderne har kontakt med i hverdagen. Indtil flere af medarbejderne fra biblioteksvæsenet ser jævnligt lederen fra biblioteksvæsenet på Risskov Bibliotek hvor begge parter har en del timer, mens medarbejderne fra skolerne jævnligt mødes med deres respektive skoleledere i skolesammenhænge. Til gengæld havde alle ledelser som tidligere nævnt kun sjældne møder og sporadisk kontakt med personalet i kombibiblioteksregi i forsøgets startfase.

I efteråret 2006 synes disse usikkerheder at være mindre. Skønt selvforvaltningsaftaler og stillingsbeskrivelser for lederne ikke har nogen fremtrædende rolle i medarbejdernes og ledernes bevidsthed (se afsnit 4.2), virker deres tilblivelse og eksistens alligevel til at have klargjort kompetencer og ledelsesrelationer for lederne. Personalet virker også mere afklarede på Egå Kombibibliotek hvor der inden for det sidste år har været afholdt hyppigere møder med deltagelse af lederen og gennemført MUS samt lønsamtaler med samtlige medarbejdere. Usikkerheden er fortsat lidt større hos medarbejderne i Trige hvor MUS endnu ikke er blevet gennemført.

På Hjortshøj Kombibibliotek er der enighed om at medarbejderne i praksis refererer til hver deres leder. Lederne taler fortsat om "dine" og "mine" medarbejdere. I den sammenhæng er det karakteristisk at lederen af folkebiblioteket ikke har været involveret i ansættelsen af de nye skolebibliotekarere i foråret 2006. Lederne har dog overvejet forskellige former for MUS der kunne bløde opdelingen op, og de er nu sammen blevet enige at gennemføre en gruppesamtale med personalet.

Den tostrengede ledelse på Hjortshøj Kombibibliotek overvejer en opgavefordeling der går på tværs af en traditionel opdeling i henholdsvis folke- og skolebibliotek, men er endnu ikke nået frem til nogen konklusion. Generelt er lederne her opmærksomme på vigtigheden af et tæt samarbejde og forsøger at holde hinanden orienterede, blandt andet via regelmæssige møder. De giver begge udtryk for at disse møder er givende i forhold til forståelsen af hinandens bibliotekssystemer, men samtidig overvejer de hensigtsmæssigheden i at afsætte så mange timer til at lede en medarbejdergruppe på fem personer. Det viser sig at være svarende til halvanden stilling. Overordnet betragtet forekommer denne overvejelse yderst relevant set i lyset af at der i forsøgsperioden ikke er sket nogen tydelig udvikling på Hjortshøj Kombibibliotek mod større mål- eller visionsopfyldelse.

5.4 Opsamling

Hovedindtrykket af dokumentationen er at der i forsøgets startfase kun i begrænset omfang blev udøvet ledelse på de tre kombibiblioteker, uanset om man lægger vægten på ledelsens rolle i det daglige eller på dens rolle som retningsanvisende og opfølgende. Det kan skyldes tradition for en tilbageholdende ledelsesstrategi der hidtil i høj grad byggede på medarbejdernes evne til selvledelse, det kan skyldes manglende tid og manglende prioritering i forhold til ledernes mange øvrige opgaver, og endelig kan det skyldes en generel usikkerhed i forhold til målene for kombibibliotekerne – og mere specifikt i forhold til varetagelsen af personaleansvar for to medarbejdergrupper der også havde beskæftigelse uden for kombibiblioteksregi.

I første halvdel af 2006 blev ledelsesindsatsen på kombibibliotekerne intensiveret, mens der nu kan spores en ekstensivering igen. Der er et sammenfald mellem ledernes intensivering af indsatsen og tilvejebringelsen af centrale styredokumenter som kontrakter og stillingsbeskrivelser. Ledernes visioner for kombibiblioteket og for medarbejdernes samarbejde står ikke særligt klart. Det har derfor været væsentligt for lederne at have noget udefra kommende at lede i forhold til og samarbejde om – i det konkrete tilfælde udviklingsmål og værdigrundlag.

Endelig er det væsentligt at fremhæve medarbejdernes og ledelsernes forskellige opfattelser af begrebet synlig ledelse. Mens lederne fokuserer på retningsanvisning og opbakning, er medarbejderne i højere grad optaget af nærvær og tilgængelighed. Medarbejdernes efterspørgsel på ledelse varierer fra sted til sted og hænger tæt sammen med oplevelsen af problemer i forbindelse med rammevilkårene beskrevet i kapitel 3.

6 Status og perspektiver

Forud for evalueringen af ledelsesformer i kombibibliotekerne i Århus Kommune blev der opstillet en række succeskriterier. I mellemtiden er der kommet adskillige styredokumenter som på forskellig vis omhandler de samme ting som succeskriterierne. Nogle af succeskriterierne genkendes fx i de fælles mål for henholdsvis 2005 og 2006, ligesom nogle af kriterierne går igen i ledernes stillingsbeskrivelser. På nogle punkter forekommer succeskriterierne mindre ambitiøse end de efterfølgende mål mv.

I dette afsluttende kapitel samles der i afsnit 6.1 op på de foregående observationer og betragtninger ved at betragte status på kombibibliotekerne i forhold til de opstillede succeskriterier. På baggrund af dennes opsamling opridses der i afsnit 6.2 nogle perspektiver for fremtidige valg af ledelsesformer på kombibiblioteker. Generelt vil det være problematisk at drage overordnede konklusioner på baggrund af tre enkeltstående cases, og i den konkrete evaluering er der ikke i dokumentationen basis for entydige konklusioner om hvilken ledelsesform der er mest hensigtsmæssig. Perspektiverne vil derfor have form af opmærksomhedspunkter i forhold til mulige valg.

6.1 Status i forhold til succeskriterier

Der er i alt otte succeskriterier. De fleste retter sig mod det enkelte kombibibliotek, men der er også kriterier der indirekte retter sig mod de rammevilkår som kombibibliotekerne indgår i. Derfor gives en kort status i forhold til hvert enkelt kriterium.

- *Synlig kobling mellem mål og handlinger*, udmøntet i en operationel kontrakt med klare fælles mål for de to biblioteksopgaver og aktivitetsplaner som er handlingsanvisende i forhold til kontraktens mål.

Alle tre kombibiblioteker lever op til udmøntningen af dette kriterium idet der for 2005 og 2006 har været udarbejdet både fælles mål og lokale mål/aktivitetsplaner. Hidtil har arbejdet med og opfølgningen på målene imidlertid været relativt begrænset i Trige og Egå. Udmøntningen er dermed ingen garanti for at der rent faktisk sker en kobling mellem mål og handlinger. Dertil kommer at der kan være en kløft mellem de fælles mål i kontrakterne og visionen med kombibibliotekerne på lokalplan. Hjortshøj er et godt eksempel på at udarbejdelse og opfyldelse af lokale målsætninger ikke nødvendigvis fører til en sammensmeltning af de to bibliotekskulturer.

- *Fremdrift i arbejdet*, udmøntet ved at det kan iagttages at processen sikrer at relevante aktiviteter iværksættes.

Alle tre kombibiblioteker opfylder kriteriet idet de alle har deltaget i både fælles og lokale seminardage og "stop op"-dage. I forhold til brugerne afholdes der også arrangementer i overensstemmelse med kombibibliotekernes lokale målsætninger. Trige synes at være mest aktiv i forhold til at iværksætte egentlige aktiviteter, mens Egå og Hjortshøj i højere grad koncentrerer sig om den daglige drift. I Egå skal dette forhold ses i lyset af den store stigning i besøgs- og udlånstal i 2005.

- *Medarbejderinvolvering*, udmøntet ved at relevante personer og deres ideer inddrages i og påvirker processen.

Mens kombibibliotekerne i 2005 havde problemer med at opfylde dette kriterium, er status i 2006 at medarbejderne er blevet inddraget i formuleringen af mål på lokalplan og derfor i Trige

og Hjortshøj oplever at have fået større ejerskab til disse mål. Spørgsmålet er imidlertid om dette påvirker processen frem mod visionsopfyldelsen, eller om de overordnede rammer er for stramme til at medarbejdernes involvering i praksis kan påvirke processen. Et andet spørgsmål er om begrebet "medarbejderinvolvering" i praksis kan komme til at dække over manglende ledelse hvilket medarbejderne i nogle perioder har oplevet i løbet af forsøget.

- *Tilfredsstillende betjening af forskellige målgrupper, dvs. traditionelle biblioteksbrugere, elever og ansatte på skolen*

Ifølge den gennemførte brugerundersøgelse i 2005 opfylder de tre biblioteker dette kriterium om end skolebiblioteksdelen på nogle punkter får lidt dårligere brugervurderinger end kontrolbibliotekerne der er ren skolebiblioteker. På folkebiblioteksdelen klarer Trige sig generelt lidt dårligere end de øvrige kombibiblioteker. Dette kan der naturligvis være mange forklaringer på som det falder uden for denne evaluering at vurdere. Status ved evalueringens afslutning er imidlertid at kombibibliotekerne endnu ikke har haft mulighed for at se og forholde sig til brugerundersøgelsen.

- *Synlig samtænkning og samkøring af ressourcer, dvs. ledelse, arbejdstid og driftsmidler.*

I løbet af forsøgsperioden er der skabt klarhed over nogle af problematikkerne under dette punkt, men der er stadigvæk en del udfordringer der skaber frustrationer hos medarbejderne på især Trige og Egå Kombibiblioteker. Der kan være flere grunde til at problemerne fylder mindre i Hjortshøj. Dels er der her to ledere og dermed to adgange til løsninger, dels udviser medarbejderne stor pragmatisme i samarbejdet. Desuden har Hjortshøj Kombibibliotek en fortid som fællesbibliotek og dermed en længere fælles historie. Men på den anden side peger dokumentationsmaterialet på at de begrænsede problemer for Hjortshøj skyldes at samtænkningen og samkøringen rent faktisk er begrænset. Medarbejderne passer i store træk hver deres arbejde, refererer til hver deres leder og trives godt med det.

- *Oplevelse af anerkendelse af forskellig faglighed, bl.a. gennem udnyttelse af relevant faglighed.*

Generelt opfylder kombibibliotekerne kriteriet om end flere medarbejdere – især skolebibliotekarerne i Egå – giver udtryk for at deres faglighed og spidskompetencer nedprioriteres til fordel for erhvervelsen af nye kompetencer, administration og skrankepasning. Dokumentationen peger på at en opfyldelse af dette kriterium paradoksalt nok kan betyde manglende målopfyldelse på overordnet plan. Fuld respekt for den enkelte medarbejders faglighed kan betyde at medarbejderne ikke tilegner sig kompetencer fra det andet system og derfor vil have svært ved at indgå i fleksibelt samarbejde og på sigt sammensmeltningen af kulturerne.

- *Tegn på fleksibilitet i samarbejdet og arbejdstilrettelæggelsen*

På dette punkt er der sket en positiv udvikling i løbet af forsøgsperioden, men status er at kun Trige samarbejder fleksibelt og dermed opfylder kriteriet. Dokumentationen peger på to mulige årsager til forskelle i fleksibilitetsgraden. For det første synes medarbejdernes vilje til fleksibel opgavevaretagelse at være altafgørende, og for det andet synes rammevilkårene at spille en stor rolle; giver bibliotekets åbningstid sammenholdt med medarbejdernes arbejdstid mulighed for reelt og fleksibelt samarbejde?

- *Udvikling af et internt system der sikrer systematisk videndeling, synlig kompetencefordeling og gennemskuelige ledelsesprocesser og -beslutninger.*

På alle tre kombibiblioteker er man gennem en systematiseret mødestruktur kommet et skridt nærmere systematisk videndeling end ved forsøgets start. I den samlede organisation er der dog fortsat stor uklarhed om og uigennemsiagtighed i forhold til kompetencefordeling og beslutningsprocesser – i hvert fald set fra medarbejdernes side. Uklarhederne kan til dels forklares med mangelfuld samkøring af informationsteknologien. Kriteriet er derfor endnu ikke opfyldt.

6.2 Perspektiver i forhold til ledelsesformer

Generelt giver ovenstående gennemgang af status for kombibibliotekerne et positivt billede i forhold til opfyldelsen af succeskriterierne. Dette kan umiddelbart synes at være i modstrid med den samlede rapport. Den tegner et mere kritisk billede af situationen set i forhold til evalueringens specifikke fokuspunkter der samler sig omkring ledelse og styring set i forhold til en overordnet vision om sammensmeltning af to bibliotekskulturer. Dette skisma tyder på at ledelse og styring ikke er de eneste eller nødvendigvis de vigtigste parametre i forhold til succes.

Desuden er billedet ikke entydigt. Sammenfattet viser ovennævnte gennemgang af kriterier at Egå Kombibibliotek er en succes målt med 2005-tal og ud fra et brugertilfredshedsperspektiv. Desuden har lederen fra starten villet deltage aktivt i projektet, men har dog haft svært ved at formidle visionen til medarbejderne der føler sig frustrerede over de mange praktiske forhold der ikke fungerer optimalt, og over tabet af en fagfaglighed. Hverken leder eller medarbejdere oplever at have ejerskab til kontrakterne eller til kontraktkonceptet som sådan.

Trige klarer sig omvendt dårligere i forhold til de målbare parametre, men er til gengæld væsentligt længere fremme i forhold til visionen om kultursammensmeltning som i praksis er udmøntet i fleksibel opgavevaretagelse mellem medarbejderne. Medarbejderne opfatter kombibiblioteket som en attraktiv arbejdsplads, men har i perioder i løbet af processen efterspurgt mere synlig ledelse. Også i Trige har de praktiske problemer i perioder fyldt meget.

Endelig er der i Hjortshøj tale om et kombibibliotek der bærer præg af generel tilfredshed. Brugerne giver udtryk for tilfredshed, medarbejderne er tilfredse med arbejdspladsen og med graden af indbyrdes samarbejde og oplever ikke de store frustrationer over praktiske problemstillinger, og endelig ytrer styregruppen ligeledes tilfredshed. Omvendt kan det indvendes at kombibiblioteket måske fortsat fungerer mest som et fællesbibliotek og derved er langt fra at opfylde en overordnet vision om sammensmeltning af kulturer. Ledelsen synes at være i tvivl om behovet for at ændre på forholdene på et bibliotek hvor tilfredsheden i den grad hersker.

Denne sammenfatning viser at de tre kombibiblioteker på nogle punkter adskiller sig meget fra hinanden. Samtidig er rammevilkårene og udfordringerne på mange måder ens for de tre kombibiblioteker, men der kan være forskel på, hvordan de forskellige ledelsesformere er gearret til at handle i forhold til disse udfordringer. Der er dog intet bibliotek og dermed ingen ledelsesform der tydeligt eller i forhold til samtlige succeskriterier viser sig som den mest egnede eller mest hensigtsmæssige. Ledere og medarbejdere selv udtrykker sig kun i meget begrænset omfang om egne præferencer i forhold til ledelsesform.

6.2.1 Perspektiver ved enstrenget ledelse ved folkebibliotekar

Direkte adspurgt nævner medarbejderne og lederen ingen specifikke fordele ved en enstrenget ledelse ved en folkebibliotekar. Til gengæld opfatter medarbejderne den fysiske afstand mellem leder og medarbejdere som en stor ulempe.

Dokumentationsmaterialet peger imidlertid på at en leder fra biblioteksverdenen har lidt nemmere ved at begå sig inden for den organisationsstruktur og det kontraktkoncept som er valgt i Århus, da begge dele i høj grad synes præget af en bibliotekskultur. Ligeledes vil en leder fra biblioteksvæsenet nemmere kunne gå ind og hjælpe med/varetage praktiske og driftsrelaterede problemstillinger i hverdagen da vedkommende i modsætning til en skoleleder har samme uddannelsesbaggrund som dele af personalet.

Hvis man i fremtiden vælger enstrenget ledelse ved en folkebibliotekar, bør man være opmærksom på følgende:

- Det kræver enten en ændring af eller en yderligere dispensation i forhold til folkeskoleloven.
- Lederens fysiske placering på et folkebibliotek der ikke har funktion som pædagogisk servicecenter, resulterer let i at virkeligheden på et kombibibliotek bliver fjern for lederen. Vedkommende kan dermed miste fordelene ved at have samme uddannelsesbaggrund som dele af personalet. Det er derfor vigtigt at lederen rent fysisk kommer på kombibiblioteket.

- Den fysiske afstand mellem leder og medarbejdere opfatter medarbejderne let som manglende synlighed, og den resulterer i mindre tilgængelighed. Det er derfor vigtigt at graden af og formen for samvær og kommunikation mellem leder og medarbejdere aftales og synliggøres – evt. i form af en kontrakt.
- En leder fra biblioteksverdenen kan ikke umiddelbart forankre kombibibliotekets funktion som pædagogisk servicecenter på skoleniveau. En enstrengt ledelse ved en folkebibliotekar vil derfor kræve et væsentligt tættere samarbejde med den pågældende skoleleder end hvad der hidtil har været tradition for, dels på et overordnet målsætningsniveau, dels i forhold til at koble kombibibliotekets aktivitetsplaner sammen med planlægningen af skoleåret.

6.2.2 Perspektiver ved enstrengt ledelse ved skolelederen

De relativt få aktører, typisk skolefolk, der udtaler præferencer i forhold til ledelsesform går umiddelbart ind for en enstrengt ledelse ved skolelederen. Argumentationen går på at vedkommende rent fysisk befinder sig tættere på kombibiblioteket og derfor som udgangspunkt er mere tilgængelig for medarbejderne i det daglige. I praksis viser evalueringen dog at dette ikke nødvendigvis er tilfældet.

Til gengæld er evalueringen kommet omkring andre fordele ved en enstrengt ledelse ved skolelederen der samlet set peger i retning af at denne ledelsesform burde være den mest hensigtsmæssige af de tre afprøvede. Det drejer sig dels om skolelederens lidt større råderum (se blandt andet afsnit 3.2.1), dels om det forhold at de opgaver kombibiblioteket skal løse som pædagogisk servicecenter, knytter kombibiblioteket tæt til skolen, mens opgaverne i forhold til biblioteksloven ikke på samme måde knytter kombibiblioteket til et andet lokalbibliotek.

Endelig kan en principiel fordel ved enstrengt ledelse være at lederen, uanset baggrund, føler en stærk motivation for at integrere opgaverne fra folkebiblioteks- og skolebibliotekssiden i konceptet. I det gennemførte ledelsesforsøg forekom motivationen at være stærkest hos den enstrengede skoleleder.

Hvis man i fremtiden vælger enstrengt ledelse ved skolelederen, bør man være opmærksom på følgende:

- Skolelederen er uddannet lærer, ikke skolebibliotekar. Vedkommende har altså ikke samme baggrund som medarbejderne og vil derfor ikke have praktisk kendskab til hverdagen og dermed heller ikke mulighed for i praksis at gå ind i den daglige drift. Dette taler for vigtigheden af at have en koordinator/daglig faglig leder.
- Skolelederen har typisk ansvar for et stort personale og mange opgaver på skolen. Vedkommende er derfor kun i mindre grad tilgængelig for personalet på kombibiblioteket. Den fysiske nærhed kan til dels, men ikke helt, kompensere herfor. Dette peger igen på behovet for en koordinator i hverdagen. Desuden er det vigtigt at graden af og formen for samvær og kommunikation mellem leder og medarbejdere aftales og synliggøres – evt. i form af en kontrakt.
- Skolelederen er typisk ikke så vant til at arbejde med et kontraktkoncept. Evalueringen peger på at lederens oplevelse af at have ejerskab i forhold til konceptet er en forudsætning for at medarbejderne kan opleve at have ejerskab til den lokale kontrakt. Det er derfor vigtigt at kontraktkonceptet udformes så skolelederen kan se sin egen rolle i det, og at der ovenfra følges op på målopfyldelsen.
- U hensigtsmæssige rammevilkår og praktiske problemer, blandt andet med it, resulterer i flere frustrationer på det kombibibliotek i Århus der er ledet af en skoleleder. Evalueringen peger på at den valgte organisationsstruktur her fremstår som præget af biblioteksvæsenet, hvorfor det kan være svært for en skoleleder at finde sin plads. Man kunne overveje denne prægning fremover. Under alle omstændigheder bør man være ekstra opmærksom på problemstillingerne vedrørende kommunikationskanaler og ansvarsfordeling når ledelsen er enstrengt ved skolelederen.

6.2.3 Perspektiver ved tostrengt ledelse

Medarbejderne ser også fordele ved tostrengt ledelse. Her har ledelsen tilsammen et godt kendskab til begge medarbejdergrupper og dermed begge kulturer. De lægger vægt på at ingen medarbejdere derved bliver klemte. (Dokumentationsmaterialet viser imidlertid ikke at medarbejdergrupper under enstrengt ledelse i det konkrete forsøg føler sig klemte på grund af lederens baggrund). Desuden giver den tostrengede ledelse mulighed for en dobbelt så høj grad af tilgængelighed i hverdagen.

Lederne ser fordelene i den faglige sparring mellem systemer og ser også perspektiver i at kunne arbejde som et team. Forsøget viser imidlertid at teamsamarbejdet ikke kommer af sig selv.

Hvis man i fremtiden vælger en tostrengt ledelse, bør man være opmærksom på følgende:

- Samarbejde tager tid, så selv med en vis arbejdsdeling i ledelsen må man forvente at tostrengt ledelse er mere ressourcekrævende end enstrengt ledelse. Ressourceforbruget bør holdes op imod fordelene ved tostrengt ledelse. Desuden kunne man overveje klare retningslinjer for ressourceanvendelsen – evt. i form af en kontrakt.
- Ledelsen kan være med til at fastholde at opgaverne i kombibiblioteket varetages sideordnet frem for integreret idet medarbejderne fortsat refererer til "deres egen" leder. Evalueringen peger på at en høj grad af samarbejde om fx personalet er nødvendig.
- Arbejdet mod sammensmeltning af bibliotekskulturer kræver desuden at ledelsen tydeligt formulerer fælles visioner og mål, kommunikerer disse ud til medarbejderne og begge handler derefter i hverdagen.
- Ressourceproblematikken sammenholdt med behovet for fælles mål og visioner peger på vigtigheden af at ledelsen aftaler klare mål og rammer for samarbejdet, herunder for en arbejdsdeling der ikke automatisk knytter sig til traditionel folke- og skolebiblioteksvirksomhed.

6.2.4 Et muligt alternativ?

Manglen på entydige konklusioner i det ovennævnte kan pege på behovet for at overveje andre ledelsesformer der i højere grad imødekommer de relativt problematiske rammevilkår for ledelsen af kombibiblioteker.

At den valgte ledelsesform kun synes at have begrænset indflydelse på målopfyldelsen, mens medarbejdernes vilje og engagement fremstår som en meget væsentlig faktor, kan pege på et behov for at lægge ledelsen ud til kombibiblioteket. Derved ville problemet med manglende synlighed være løst. Det gælder både i forhold til lederens fysiske tilstedeværelse og i forhold til lederens forståelse af kombibibliotekets virkelighed.

På de deltagende kombibiblioteker lægger medarbejderne stor vægt på det fælles ansvar. En regulær decentralisering, hvor ledelsesopgaven reelt blev udlagt til de enkelte kombibiblioteker ville imidlertid kræve at én medarbejder fik reel ledelseskompetence og påtog sig opgaven. Hvilken medarbejder der bedst kan varetage denne opgave, vil først og fremmest være et personspørgsmål. Rent strukturelt peger ovennævnte perspektiver på at en folkebibliotekar bedst vil kunne løse opgaven, dels på grund af vedkommendes flere timer på kombibiblioteket, dels på grund af den eksisterende organisationsstruktur og det valgte kontraktkoncept da begge dele i høj grad synes præget af en bibliotekskultur. En folkebibliotekar vil imidlertid ikke umiddelbart kunne forankre kombibibliotekets funktion som pædagogisk servicecenter i skolens hverdag. Man kunne derfor forestille sig at en sådan ledelsesfunktion refererede til skolelederen.

Vælger man en alternativ ledelsesform – fx som den foreslåede – vil der også her være en lang række opmærksomhedspunkter, blandt andet en vurdering af de økonomiske og juridiske implikationer. Disse opmærksomhedspunkter kan ikke udledes af det eksisterende dokumentationsmateriale der jo baserer sig på de allerede afprøvede ledelsesformer. Valg af alternativ ledelsesform vil således kræve et stort forarbejde.

Appendiks A

Dokumentation

Den ene del af evalueringens dokumentationsgrundlag består af selvevalueringsrapporter udarbejdet af ledere og medarbejdere ved de deltagende kombibiblioteker, en række interview med medarbejdere og ledere samt observationer fra møder og temadage. Denne dokumentation er tilvejebragt af EVA. Nedenfor ses en samlet oversigt over denne del af dokumentationsgrundlaget.

Den anden del af projektets dokumentationsgrundlag er tilvejebragt af projektstyregruppen og består af skriftlige dokumenter. På den ene side styredokumenter i form af kontrakter, aftaler mv. På den anden side procesdokumenter i form af statusnotater, mødereferater mv. Listen – som man finder på næste side – udgør ikke et komplet overblik over dokumenter der er tilvejebragt i projektets løbetid, men derimod en oversigt over de dokumenter der har bidraget væsentligt til evalueringens analyser og vurderinger.

Selvevalueringer, observationer og interview

- Observationer fra temadag, den 1. december 2004
- Interview med ledelsen på Egå Kombibibliotek, den 17. januar 2005
- Interview med medarbejdere på Egå Kombibibliotek, den 17. januar 2005
- Interview med ledelsen på Hjortshøj den 18. januar 2005
- Interview med medarbejdere på Hjortshøj Kombibibliotek, den 18. januar 2005
- Interview med ledelsen på Trige Kombibibliotek, den 18. januar 2005
- Interview med medarbejdere på Trige Kombibibliotek, den 18. januar 2005
- Selvevalueringsrapport udarbejdet af ledelsen på Hjortshøj Kombibibliotek, dateret den 12. oktober 2005
- Selvevalueringsrapport udarbejdet af ledelsen på Trige Kombibibliotek, dateret den 12. oktober 2005
- Selvevalueringsrapport udarbejdet af ledelsen på Egå Kombibibliotek, dateret den 24. oktober 2005
- Interview med ledelsen på Trige Kombibibliotek, den 8. november 2005
- Interview med medarbejderne på Trige Kombibibliotek, den 8. november 2005
- Interview med ledelsen på Egå Kombibibliotek, den 9. november 2005
- Interview med medarbejderne på Egå Kombibibliotek, den 9. november 2005
- Interview med ledelsen på Hjortshøj Kombibibliotek, den 22. november 2005
- Interview med medarbejderne på Hjortshøj Kombibibliotek, den 22. november 2005
- Selvevalueringsrapport udarbejdet af medarbejderne på Hjortshøj Kombibibliotek i forbindelse med EVA-seminar, dateret den 30. august 2006
- Selvevalueringsrapport udarbejdet af medarbejderne på Trige Kombibibliotek i forbindelse med EVA-seminar, dateret den 30. august 2006
- Selvevalueringsrapport udarbejdet af medarbejderne på Egå Kombibibliotek i forbindelse med EVA-seminar, dateret den 30. august 2006
- Interview med medarbejderne på Trige Kombibibliotek, den 5. oktober 2006
- Interview med ledelsen på Trige Kombibibliotek, den 5. oktober 2006
- Interview med medarbejderne på Egå Kombibibliotek, den 6. oktober 2006
- Interview med ledelsen på Egå Kombibibliotek, den 6. oktober 2006
- Interview med medarbejderne på Hjortshøj Kombibibliotek, den 6. oktober 2006
- Interview med ledelsen på Hjortshøj Kombibibliotek, den 6. oktober 2006
- Interview med styregruppen for kombibiblioteker i Århus Kommune, den 9. oktober 2006.

Centrale styre- og procesdokumenter

- Ansøgning til Biblioteksstyrelsens udviklingspulje for folke- og skolebiblioteker. Frie forsøg. Titel: *Udvikling af koncept for ledelsesformer i kombibiblioteker*, den 31. oktober 2003
 - Bilag 1: Status
 - Bilag 2: Organisationsplan
 - Bilag 3: Tidsplan
 - Bilag 4: Økonomi
- Intern udviklingskontrakt for 2004 mellem Magistratens 4. Afdeling og Århus Kommunes Biblioteker og Århus Kommunale Skolevæsen
 - Bilag: Organisatorisk grundlag for kombibiblioteker
- Intern udviklingskontrakt for 2005 mellem Magistratens 4. Afdeling og Århus Kommunes Biblioteker og Århus Kommunale Skolevæsen
- Intern udviklingskontrakt for 2005-2008 mellem Magistratens 4. Afdeling og Århus Kommunes Biblioteker og Århus Kommunale Skolevæsen (udkast, oktober 2005)
- Intern resultat- og udviklingskontrakt for 2005 mellem Århus Kommunale Skolevæsen/Århus Kommunes Biblioteker og Egå Kombibibliotek
- Intern resultat- og udviklingskontrakt for 2005 mellem Århus Kommunale Skolevæsen/Århus Kommunes Biblioteker og Hjortshøj Kombibibliotek
- Intern resultat- og udviklingskontrakt for 2005 mellem Århus Kommunale Skolevæsen/Århus Kommunes Biblioteker og Trige Kombibibliotek
- Konkrete udviklingsmål for 2006. Egå Kombibibliotek
- Konkrete udviklingsmål for 2006. Hjortshøj Kombibibliotek
- Konkrete udviklingsmål for 2006. Trige Kombibibliotek
- Intern Selvforvaltningsaftale for Egå Kombibibliotek
- Intern selvforvaltningsaftale for Hjortshøj Kombibibliotek
- Intern Selvforvaltningsaftale for Trige Kombibibliotek
- Budgetteringsskema – Egå
- Budgetteringsskema – Hjortshøj
- Budgetteringsskema – Trige
- Stillingsbeskrivelse for Leder af XX Kombibibliotek, den 15. december 2006
- Afrapportering på udviklingskontrakt for kombibiblioteker for 2004, den 13. april 2005
- Statusnotat vedrørende kontrakter, økonomi m.m., fremsendt af projektstyregruppen, den 28. oktober 2005
Efterfølgende kommentar fra projektstyregruppemøde, den 4. november 2005.
- Opfølgning på udviklingsmål 2005. Sammenskrivning ved projektstyregruppen
- Status på ledelsesforsøg som det fremgår af referat fra projektstyregruppemøde, den 13. september 2006
- Notat om serviceforbedringer og bedre ressourceudnyttelse i kombibibliotekerne, 1. november 2005
- Brugerundersøgelse i kombibibliotekerne i Århus Kommune 2005 (udkast fra oktober 2006)
- Diverse referater fra styregruppe- og projektstyregruppemøder.