

Det bästa av två världar

En analys av bibliotekskultur vid Malmö högskola

Mikaela Almerud och Jessica Andersson

Examensarbete (20 poäng) för magisterexamen i Biblioteks- och informationsvetenskap
vid Lunds universitet.

Handledare: Göran Gellerstam

BIVILs skriftserie 2005:1

ISSN 1401:2375

© Lunds universitet. Biblioteks- och informationsvetenskap 2005.

Title

The best from two worlds: An analysis of library cultures at Malmö University.

Abstract

The study of culture is specifically relevant to libraries confronting changes. A variety of conditions makes it beneficial for libraries to understand the strengths as well as the weaknesses of the underlying culture. Such an understanding can help libraries in adjusting to changes easier, without losing the cultural values that they hold important to their identity and strategic strengths.

Taking this as a starting point the purpose of this essay is to examine and describe what aspects in prevailing library cultures are important to pay attention to when meeting changes. To accomplish this we will explore the concept of library culture, its substance, meaning and expression.

Culture is reflected in the artifacts, values and underlying assumptions of formal and informal groups. Culture can be found at various levels. We define library culture as fundamental characteristics that are common within the library profession. In order to distinguish and explore cultural characteristics we performed a qualitative study at the academic libraries Beijersbiblioteket and Medioteket at Malmö University. The study was conducted through interviews with the staff at the libraries. These libraries are of interest for us since a fusion of these both libraries is due to take place during the summer of 2005. Such a condition represents a great deal of change which we assume will affect the prevailing culture.

The result of the study show that Beijersbiblioteket and Medioteket have a lot of similar characteristics in their cultures, but in the same time they also have some signs of inequality. One of the cultural distinctions is that Beijersbiblioteket has a formal character whereas Medioteket has a more informal character. To prevent possible problems that might appear due to cultural divergencies we believe that it is of great importance for the staff, as well as the management, to be aware of cultural differences.

Our study also indicates that library culture can exist at different levels. The students within the educations of library and information science accept current values and assumptions within the profession through socialisation. This means that some cultural attributes in general can be seen as common for all librarians and consequently for all libraries. On the other hand some of these values and assumptions will be modified to fit a specific organisation and its purpose. With respect to this library cultures can be found at a comprehensive level as well as at an organisational level.

We believe that the awareness and understanding of organisational cultures are of vital importance for the growth and success of libraries. The comprehension of culture can work as a tool to enable personal and organisational success, but also to create adaptability for libraries in the dynamic environment in which they play an important role.

Förord

Vi vill inleda med att tacka personalen på Beijersbiblioteket och Mediateket som genom att ställa upp på intervjuer gjort det möjligt för oss att genomföra denna undersökning.

Ett särskilt tack också till vår handledare Göran Gellerstam som har bidragit med kloka ord och vägledning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning.....	3
1.1 Syfte.....	4
1.2 Frågeställningar	4
1.3 Avgränsningar och definitioner	5
1.4 Disposition.....	7
1.5 Metodiska utgångspunkter.....	7
1.5.1 Val av undersökningsområde	7
1.5.2 Val av metod	8
1.5.3 Intervjuundersökningen.....	8
1.5.4 Teori- och litteraturgenomgången	10
1.5.5 Metoddiskussion.....	11
2 Teori och litteratur	14
2.1 Organisationskultur	14
2.1.1 Definitioner	14
2.1.2 Organisationskultur som strategisk resurs.....	15
2.1.3 Bibliotekskultur.....	17
2.1.4 Högskolebibliotekets roll i lärosätets organisationskultur	18
2.1.5 Organisationskulturens kärnelement och uttryck	19
2.2 Att möta förändringar i organisationer	24
2.2.1 Socialisation i organisationskulturer	24
2.2.2 Förändringar i organisationskulturer	24
2.3 Malmö högskola	25
2.3.2 Bibliotek och IT (BIT)	27
2.3.3 Organisationsförslaget.....	28
3 Intervjuundersökningen	30
3.1 Bibliotekskultur på Mediateket	31
3.1.1 Bakgrund	31
3.1.2 Mediateket som bibliotek och arbetsplats	32
3.1.3 Uppdraget och den egna rollen.....	33
3.1.4 Kommunikation och samvaro.....	35
3.1.5 Möteskultur	37
3.1.6 Belöning och bestraffning	38
3.1.7 Rekrytering.....	39
3.1.8 Värderingar och normer	39
3.2 Utbildningens påverkan på Mediateket.....	40
3.2.1 Användare	40
3.2.2 Samarbete	41
3.3 Synen på sammanslagningen.....	41
3.3.1 Inställning till sammanslagningen och förberedelserna inför denna	41
3.3.2 Skillnader och likheter som kan påverka vid sammanslagningen	42
3.3.3 Problem och svårigheter.....	42
3.3.4 Möjligheter.....	43
3.3.5 Styrkor och svagheter att uppmärksamma inför sammanslagningen	44
3.3.6 Farhågor och förväntningar	45
3.4 Bibliotekskultur på Beijersbiblioteket.....	45
3.4.1 Bakgrund	45
3.4.2 Beijersbiblioteket som bibliotek och arbetsplats	46
3.4.3 Uppdraget och den egna rollen.....	48
3.4.4 Kommunikation och samvaro.....	50
3.4.5 Möteskultur	52
3.4.6 Belöning och bestraffning	52
3.4.7 Rekrytering.....	53
3.4.8 Värderingar och normer	53
3.5 Utbildningens påverkan på Beijersbiblioteket.....	54

3.5.1	Användare.....	54
3.5.2	Samarbete	55
3.6	Synen på sammanslagningen	55
3.6.1	Inställningen till sammanslagningen och förberedelserna inför denna... 55	
3.6.2	Skillnader och likheter som kan påverka vid sammanslagningen	55
3.6.3	Problem och svårigheter	56
3.6.4	Möjligheter	56
3.6.5	Styrkor och svagheter att uppmärksamma inför sammanslagningen	57
3.6.6	Farhågor och förväntningar	57
4	Analys.....	58
4.1	Bibliotekskultur	58
4.1.1	Faktorer som på olika sätt påverkar bibliotekskulturen	59
4.2	Bibliotekskulturerna på Mediateket och Beijersbiblioteket	62
4.2.1	Bibliotekskultur inom BIT	63
4.2.2	Artefakter.....	64
4.2.3	Värderingar	70
4.2.4	Grundläggande antaganden	74
4.3	Utbildningsmiljöns påverkan på organisationskulturen.....	75
4.3.1	Användare.....	76
4.3.2	Samarbete	78
4.4	Personalens syn på sammanslagningen.....	78
4.4.1	Inställningen till sammanslagningen och förberedelserna inför denna... 78	
4.4.2	Skillnader och likheter som kan påverka vid sammanslagningen	79
4.4.3	Problem och svårigheter	79
4.4.4	Möjligheter	80
4.4.5	Styrkor och svagheter att uppmärksamma inför sammanslagningen	80
4.4.6	Farhågor och förväntningar	81
5	Avslutande diskussion	83
6	Käll- och litteraturförteckning	87
	Otryckt material.....	87
	Övriga källor och använd litteratur	87
7	Bilagor.....	92
	Bilaga 1. Intervjufrågor	92
	Bilaga 2. Extrafrågor	95
	Bilaga 3. Sammanställning av frågeområden.....	96

1 Inledning

Få av högskolans institutioner har genomgått så radikala förändringar som just högskolebiblioteket. En expanderande högskoleutbildning i kombination med en snabb IT-utveckling och förändrade ekonomiska och administrativa ramar under 1990-talet har ställt biblioteken inför nya utmaningar (Studenternas bibliotek – slutrapport, 1996). Biblioteket har under denna tid dessutom fått en ny roll i den pedagogiska processen till följd av att undervisning av traditionell natur på många högskolor och universitet ersatts av handledda självstudier baserade på studentens eget kunskapsökande (Gellerstam, 1999 och Jönsson, 2001).

Under 1990-talet fördes bland annat en debatt om högskolebibliotekens utveckling med tyngdpunkt på hur man skulle få biblioteken bättre integrerade i utbildningen. Frågan behandlades i, *En kreativ studiemiljö: högskolebiblioteket som pedagogisk resurs*, i vilken man kom med idéer för hur en sådan samverkan skulle ske (SOU 1991:72). Förslagen sammanfattades under tre huvudrubriker:

- gör kunskap om informationshantering till ett av målen för högskolans utbildning,
- gör högskolebiblioteket till en pedagogisk resurs och
- rusta upp högskolebiblioteken (Studenternas bibliotek – slutrapport, 1996).

Dessa förslag kom att påverka högskolebibliotekens både inre och yttre former. Informationshantering som ett av målen för högskolans utbildning krävde en starkare förankring i högskolans verksamhet där bibliotekets roll blev allt tydligare. Den ökade tillgången till information ledde till att både studenter, forskare och lärare ställde krav på ökad service från biblioteken. Synen på biblioteket som en pedagogisk resurs innebar inte bara ett nytt förhållningssätt till studenterna, utan också att biblioteket både skulle ses och utformas som en arbetsplats för studenterna där bibliotekarierna skulle lära studenterna att klara sig själva. Här blev dessutom en starkare kommunikation mellan bibliotekarierna och lärare nödvändig. Upprustningen av högskolebiblioteken kan ses som en av förklaringarna till det senaste decenniets trend att slå samman institutions- och fakultetsbibliotek samt att bygga om, bygga ut eller bygga nya bibliotekslokaler (Studenternas bibliotek – slutrapport, 1996 och Jönsson, 2001).

De utmaningar och omstruktureringar som präglade biblioteken sedan 1990-talet, inte minst ifråga om omfattning och spännvidd av bibliotekens service, gör studier om kultur speciellt viktiga för bibliotek. Det är betydelsefullt för biblioteken att förstå såväl styrkor som svagheter i den underliggande kulturen som finns på biblioteket. En sådan förståelse är viktig för att kunna möta förändringar utan att förlora kulturella värden

som är viktiga för identiteten och de strategiska styrkorna på biblioteket (Kaarst-Brown m.fl., 2004).

Vi vill därför undersöka organisationskultur i biblioteksverksamheter. Som exempel kommer vi att använda oss av två biblioteksverksamheter vid Malmö högskola. Malmö högskola inrättades 1998 och hade då ca 5000 studenter efter att vårdutbildningen, lärarutbildningen, ingenjörutbildningen och tandläkarutbildningen inrymts i högskolan. Idag är Malmö högskola Sveriges åttonde största lärosäte med ca 21 000 studenter som läser på hel- eller deltid. De bibliotek som vi kommer att basera vår undersökning på är Beijersbiblioteket som är hemmabibliotek för studenterna vid utbildningarna Internationell Migration och Etniska Relationer, Konst, Kultur och Kommunikation och i viss utsträckning Teknik och Samhälle. Det andra är Lärarhögskolans bibliotek, Medioteket.

Anledningen till att vi har valt att undersöka Beijersbiblioteket och Medioteket på Malmö högskola är att dessa står inför en stor förändring i form av en sammanslagning som kommer att äga rum under sommaren 2005. En sådan förändring gör dessa verksamheter extra intressanta eftersom det innebär att två organisationskulturer, som dessutom vuxit fram utifrån skilda förutsättningar, ska sammanföras. Beijersbiblioteket startade sin verksamhet i samband med högskolans öppnande 1998 medan Medioteket har bedrivit sin verksamhet sedan 1974. Vi har också ett personligt intresse för undersökningsområdet och de båda biblioteken som kommer sig av att vi arbetat som kvällsvakter på Beijersbiblioteket under tre terminer av vår utbildning och att vi känner till Mediotekets verksamhet då en av oss sen tidigare är utbildad lärare.

1.1 Syfte

Syftet med vårt arbete är därför att undersöka och beskriva hur bibliotekskultur kan se ut på två högskolebibliotek. Med bibliotekskultur avser vi organisationskultur, kulturella särdrag, i biblioteksverksamheter. Detta vill vi undersöka i två olika avseenden. På ett generellt plan vill vi belysa och identifiera centrala drag i en bibliotekskultur, genom att granska övergripande idéer om organisationskultur som finns inom professionen. På ett mer specifikt plan vill vi identifiera och belysa de bibliotekskulturer som finns på Beijersbiblioteket och Medioteket vid Malmö högskola.

Vår avsikt är inte att bedöma eller utvärdera rådande bibliotekskulturer på Medioteket och Beijersbiblioteket, utan att spegla de båda bibliotekens verksamheter för att kunna identifiera kulturella drag. Detta gör vi genom att på de båda biblioteken lyfta fram personalens syn på den egna verksamheten. Vi vill på så sätt ge de anställda en möjlighet att se sina verksamheter i ett utifrånperspektiv. Vi hoppas också att därigenom kunna generera ett underlag för diskussion som kan komma till praktisk användning efter sammanslagningen.

1.2 Frågeställningar

Vår utgångspunkt är att organisationskulturen, eller i detta fall bibliotekskulturen, är en viktig del av bibliotekets identitet och således en viktig aspekt att ta hänsyn till inför

förändringar. Detta förhållande vill vi problematisera genom att undersöka hur bibliotekskulturer kan se ut på två olika högskolebibliotek i samband med en förändring i form av en sammanslagning. Utifrån dessa förutsättningar blir vår huvudfrågeställning:

Vilka aspekter i rådande bibliotekskulturer är viktiga att beakta inför biblioteks-sammanslagningar och andra organisationsförändringar?

För vår konkreta undersökning av de förutsättningar som gäller inför sammanslagningen av Medioteket och Beijersbiblioteket vid Malmö högskola anger vi följande frågeställningar:

1. Vad menas med bibliotekskultur?
2. Hur skiljer sig bibliotekskulturerna på Medioteket och Beijersbiblioteket och vilka centrala drag kan påvisas?
3. Spelar den utbildningsmiljö som biblioteken är knutna till någon roll för organisationskulturen?
4. Hur ser personalen på de båda biblioteken på den kommande sammanslagningen och vilka problem och möjligheter tror personalen att sammanslagningen kan medföra?

1.3 Avgränsningar och definitioner

Hur vi väljer att definiera kultur har stor inverkan på hur vi försöker undersöka och studera den. I den litteratur vi gått genom har vi funnit en mängd olika definitioner som visar på skilda förståelse för vad kultur är. Enligt Brown finns det en grundläggande skillnad mellan de vetenskapsmän som betraktar kultur som en metafor och de som ser kultur som ett objektivet begrepp (Brown 1998).

Kultur som objektivet begrepp kan delas in i två olika synsätt. Det första synsättet innebär att organisationen i sin helhet ses som organisationskulturen, medan det andra synsättet ser organisationskultur som en uppsättning beteendemässiga och/eller kognitivt utmärkande egenskaper (ibid.). Vi kommer då vi använder oss av begreppet organisationskultur att utgå från kultur som objektivet begrepp och då ur ett beteendevetenskapligt perspektiv.

I och med denna avgränsning vill vi introducera en av representanterna för detta synsätt, Edgar Schein, professor i ledarskap vid Massachusetts Institute of Technology (MIT) och en av organisationspsykologins grundare. Stora delar av den litteratur vi läst utgår från Schein, även om hans forskning tolkas och används på olika sätt. Schein är den teoretiker vi kommer att ta avstamp från i vår undersökning, även om vi i litteraturgenomgången också kommer att redogöra för andra teoretiker och deras forskning.

Då vi använder kulturbegreppet utgår vi alltså från Schein som ser kultur som ett inlärt resultat utifrån gemensamma erfarenheter i en grupp och något som förekommer där det existerar en avgränsad grupp med en gemensam historia (Schein, 1985). Schein menar

vidare att organisationskultur finns på tre nivåer och är en samlingsbeteckning för de artefakter, värderingar och grundläggande antaganden som finns i organisationen.

Schein definierar organisationskultur som:

Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem (Schein 1985, s. 9).

Vi kommer också att använda begreppet bibliotekskultur. Med detta avser vi någon form av grundläggande organisationskultur som är gemensam för alla bibliotek. Med Scheins definition som utgångspunkt skulle det innebära att man inom professionen eller bland bibliotekarier kan återfinna mönster av grundläggande antaganden, som betraktas som giltiga och som därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till olika problem. Sådana kulturella drag skulle då kunna återfinnas på olika nivåer.

Bibliotekskultur på professionsnivå skulle innebära att vissa grundläggande antaganden och värderingar eller kanske till och med verklighetsuppfattningar kan återfinnas inom professionen, vilket då skulle avspeglas i alla biblioteksorganisationer. Detta antagande bygger på både Schaughnessy och Bruzelius och Skärvad som menar att detta skulle komma av att studenter socialiseras in i professionen och därmed antar och accepterar de kulturella drag som är inom professionen gällande (Schaughnessy, 1988 och Bruzelius & Skärvad, 2000).

På samma sätt skulle man kunna tänka sig att bibliotekskultur på en mikronivå, det vill säga på det enskilda biblioteket, uppstår. Även om bibliotekarierna antagit den för professionen gällande kulturen modifieras denna eftersom den enskilde också socialiseras in i den kultur som råder på en arbetsplats. Med utgångspunkt i detta resonemang kommer vi därför att utgå från att bibliotekskulturen har vissa gemensamma drag på makronivå, men att skillnader i bibliotekskulturer i varierande grad finns på mikronivå.

I vår undersökning kommer vi genomgående att använda oss av begreppet *användare* som en sammanfattande term för kund, besökare, låntagare och brukare i biblioteket. I resultatredovisningen kommer det därför genomgående att stå användare, med undantag för citaten, även om respondenterna under intervjuerna använt olika termer för det som vi här benämner användare.

Då vi diskuterar bibliotek på universitet och högskolor kommer vi vidare uteslutande att använda oss av benämningen högskolebibliotek, förutom i de fall vi behandlar specifika högskolebibliotek som exempelvis Lunds universitetsbibliotek då vi använder det vedertagna namnet. Andra termer som använts i den litteratur vi behandlat är forskningsbibliotek och vetenskapliga bibliotek. Forskningsbibliotek definieras i Nationalencyklopedin som ”bibliotek som inrättats vid universitet och högskolor för att stödja forskningens, och i vissa fall den högre utbildningens, behov av litteratur- och informationservice”. Vetenskapliga bibliotek definieras istället som ”en mindre vanlig

benämning på bibliotek vid universitet, institutioner, akademier eller andra organisationer med vetenskaplig verksamhet” (Nationalencyklopedin, 2005). Båda dessa benämningar används dock i sammanhanget som likställiga med högskolebibliotek.

1.4 Disposition

Vi inleder med ett avsnitt som behandlar bakgrunden till vår undersökning. Här beskriver vi problematiken och sätter vårt problem i ett större sammanhang. Vi beskriver syftet med undersökningen och redogör för de frågeställningar vi vill svara på. Därefter talar vi om vilka avgränsningar undersökningen kommer att omfattas av och definierar vissa, för undersökningen, grundläggande begrepp. Slutligen redogör vi för de metodiska utgångspunkter vi har valt för vår undersökning.

I teoriavsnittet redogör vi för litteratur som behandlar vårt ämne ur olika perspektiv. Vi fokuserar på forskning inom organisationsteori och då främst den del som behandlar organisationskultur och förändringar i organisationer. Vi använder också forskning där organisationsteorier tillämpas i bibliotekssammanhang och fokuserar här på de delar som behandlar högskolebibliotek. Vi avslutar teoriavsnittet med att ge en bakgrund till Malmö högskola. Denna redogörelse tror vi är viktig för förståelsen i resultatet av vår operativa undersökning.

I empiriavsnittet återfinns resultatet av vår intervjuundersökning. Avsnittet inleds med en redogörelse för hur vi har behandlat och valt att presentera det insamlade materialet. Därefter följer en sammanställning av svaren från de intervjuer vår undersökning omfattat.

I analysavsnittet analyserar och tolkar vi material från vår operativa undersökning genom att knyta an till de teoretiska utgångspunkter vi redogjort för i teoriavsnittet. Vi strukturerar analysen utifrån de frågeställningar vi haft för avsikt att besvara. Avslutningsvis drar vi slutsatser utifrån vår undersökning och diskuterar det framförda resultatet.

1.5 Metodiska utgångspunkter

1.5.1 Val av undersökningsområde

Vi har valt att undersöka organisationskulturen på två biblioteksverksamheter vid Malmö högskola. Den ena är Beijersbiblioteket som ligger i hamnområdet Universitetsholmen, vid högskolans fysiska tyngdpunkt, i direkt anslutning till centrala Malmö. Detta är hemmabibliotek för studenterna vid utbildningarna Internationell Migration och Etniska Relationer, Konst, Kultur och Kommunikation och för delar av studenterna vid Teknik och Samhälle. Den andra är Medioteket som är Lärarhögskolans bibliotek och som finns beläget i lärarutbildningens hus en bit utanför högskolans centrum. Vi valde dessa båda bibliotek för vår undersökning av två olika anledningar. Den första anledningen var att vi under vår utbildningstid jobbat som kvällsvakter på Beijersbiblioteket och därför fått ett personligt intresse av biblioteksverksamheterna vid

Malmö högskola. Den andra anledningen var den förestående sammanslagningen och flytten av dessa båda bibliotek till gemensamma lokaler, vilket aktualiserade frågor om faktorer som var viktiga att ta hänsyn till inför en sådan organisationsförändring. Sammanslagningen var alltså den omständighet som väckte vårt intresse för att utforska det som vi valt att benämna bibliotekskultur på de båda biblioteken. Efter att ha tagit en första kontakt med föreståndarna för de båda biblioteken kunde vi konstatera att även de hade intresse av en sådan undersökning, vilket gjorde det möjligt för oss att genomföra detta projekt.

1.5.2 Val av metod

Eftersom kultur, och därmed organisationskultur, är ett så pass omfattande och djupgående begrepp kan olika metoder lämpa sig för olika delar av en sådan undersökning. För att få en heltäckande bild hade det därför varit önskvärt att tillämpa ett flertal olika undersökningssätt och kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder, som exempelvis Davies, Kirkpatrick & Oliver (1992) gör i sin undersökning av ett brittiskt högskolebibliotek. En kombination av olika metoder för att utforska ett fenomen kallas för triangulering eller hybridmetod och är särskilt lämpligt när man studerar komplexa sociala system (Jick och Martin i Bang, 1999). Förespråkare för detta kombinerar oftast fyra olika metoder: intervjuer, observationer, innehållsanalys av arkivmaterial och frågeformulär. I förhållande till denna uppsats omfattning vore det dock inte rimligt att använda alla dessa metoder. För ett sådant omfattande, om än eftersträvansvärt, arbete fanns det varken tid eller resurser.

Vår tanke var inledningsvis att försöka omfatta tre av dessa fyra metoder: intervjuer, observationer och dokumentstudier. Vi ville därför fokusera på en intervjuundersökning som vi sedan tänkte komplettera med observationer i informationsdiskarna på de båda biblioteken, eftersom observationsstudier är ett bra sätt att undersöka om folk faktiskt gör vad de säger sig göra eller betar sig på ett sätt som de borde göra (Halvorsen, 1992). Vi tvingades dock överge denna tanke och valde slutligen att begränsa oss till en empirisk metod bestående av en intervjuundersökning i kombination med litteraturstudier och en mindre dokumentstudie.

1.5.3 Intervjuundersökningen

1.5.3.1 Förberedelser

Innan vi inledde arbetet med att formulera frågor utifrån litteraturen bestämde vi möte med de båda föreståndarna för biblioteken vi skulle undersöka. Detta gjorde vi för att få tillfälle att presentera de utgångspunkter vi valt för undersökningen och kunna få respons på dessa innan vi planerade själva utformandet av intervjuundersökningen. Det visade sig under detta möte att vi var eniga om att det var personalens uppfattningar, attityder och motiv samt deras syn på de förändringar som stod för dörren i och med sammanslagningen som skulle vara utgångspunkten för vår undersökning.

1.5.3.2 Intervjufrågorna

Intervjufrågorna delades initialt in i tre block utifrån våra frågeställningar: *Bibliotekskultur på de båda biblioteken* (frågeställning 1 & 2), *Utbildningsmiljö och bibliotekskultur* (frågeställning 3) och *Synen på sammanslagningen och de möjligheter*

och problem som kan tänkas uppkomma (frågeställning 4). Frågorna utformades därefter dels utifrån de funderingar vi hade kring våra frågeställningar, dels utifrån frågor som kom upp i den litteratur vi arbetat med. Till vår hjälp använde vi oss av Bangs förslag till intervjuhandledning, som bygger på hans egna upplevelser av organisationskultur-studier samt andra ansedda organisationskulturforskarens erfarenheter (Schein, 1985; Sathé, 1985; Siehl, 1984 och Edgren, 1985b i Bang 1999). I denna ges förslag på vilken typ av frågor man bör ställa då man ska undersöka organisationskultur (Bang, 1999).

Intervjuerna har varit semistrukturerade med öppna svarsalternativ. Detta innebär att vi utgick från samma frågeformulär under samtliga intervjuer (se bilaga 1) och ställde frågorna i samma ordning till samtliga respondenter, men att vi under intervjuernas gång situationsanpassade frågeformuläret. Ibland insåg vi att vissa frågor täckts in under andra frågor varför vi under intervjuerna då uteslöt sådana frågor. Detsamma gällde vissa av de frågor av mer faktamässig karaktär som vi under de senare intervjuerna uteslöt eftersom de redan hade blivit besvarade. I de fall oklarheter uppstod vid frågor använde vi tillägsfrågor och i vissa fall valde vi även att gå mer på djupet för att fördjupa ett särskilt frågeområde. Till dem som arbetat vid de båda biblioteken sedan verksamheternas start utformades även ett antal extrafrågor som ställdes i syfte att få information om historiska aspekter som kan ha kommit att påverka bibliotekskulturen på respektive bibliotek (se bilaga 2).

1.5.3.3 Genomförandet

Vi valde att göra intervjuundersökningen i form av en totalundersökning, vilket innebar att vi intervjuade samtliga tjugo biblioteksverksamma på Mediateket och Beijersbiblioteket vid Malmö högskola. Intervjuerna inkluderade inte annan på biblioteket verksam personal som exempelvis vaktmästare och extraarbetare. Inför intervjuerna tog vi kontakt med personalen via ett samordnat mail, som vidarebefordrades av föreståndarna till tjänstgörande personal vid de båda biblioteken. I detta beskrev vi kortfattat vad vår undersökning gick ut på, hur vi ämnade genomföra intervjuerna, hur vi skulle behandla det insamlade materialet och under vilken period vi skulle genomföra intervjuerna. Efter denna första kontakt fick vi önskemål från några av de berörda om att få ta del av de frågor vi skulle ställa under intervjuerna, för att de på så sätt skulle kunna ges en möjlighet att förbereda sig. Vi sammanställde därför de frågeområden som skulle omfattas av intervjuerna som vi i ytterligare ett utskick bad våra respondenter fundera över inför intervjun (se bilaga 3). Vi valde att inte lämna ut de exakta frågorna, eftersom vi ansåg att det fanns risk för att respondenterna i så fall skulle förbereda svar utifrån vad de trodde att de borde svara istället för vad de egentligen tycker.

Med alla utom tre respondenter utfördes intervjuerna personligen och individuellt. Att vi genomförde personliga intervjuer istället för telefonintervjuer berodde på att närheten till de båda biblioteken gjorde detta möjligt och att vi ville kunna genomföra intervjun mer som ett vanligt samtal. En av fördelarna med detta är att man får gensvar i form av ögonkontakt, kroppsspråk och närhet, vilket gör det lättare att känna av stämningen under intervjun och att förklara och ställa följdfrågor (Andersson, 1985). Vi valde att genomföra intervjuerna individuellt för att fånga de enskilda individernas egna upplevelser, synsätt och tankar utan påverkan från andra. Ett undantag från detta gjordes med tre av de anställda på Mediateket, med vilka vi genomförde en

gruppintervju i förkortat format. Denna intervju omfattade en nyanställd och två anställda som idag har kombinerade tjänster och därför tjänstgör på biblioteket i mindre utsträckning. På grund av intervjufrågornas karaktär ansåg vi att dessa respondenter inte hade ett tillräckligt tidsperspektiv eller en tillräckligt hög tjänstgöringsgrad på biblioteken för att kunna svara på alla frågor. Eftersom vår intention trots denna begränsning var att låta all tjänstgörande personal vid de båda biblioteken komma till tals, då vi ansåg att allas åsikter och synpunkter var av intresse, löste vi detta genom att inkludera dessa personer i en gruppintervju. Vid denna intervju koncentrerade vi oss på vissa utvalda delar av undersökningen och de frågor vi ville ha kompletterande svar till. Frågor som uteslöts under denna intervju behandlade strukturer, formaliteter eller historiska aspekter.

Intervjuerna genomfördes i lokaler på eller i anslutning till de båda biblioteken. Beroende på tidpunkt för intervjun, lokaltillgång och de intervjuades önskemål skedde intervjuerna i ett antal olika utrymmen. Varje intervju tog mellan 50 och 90 minuter. Under genomförandet av samtliga intervjuer var vi båda två närvarande. Därmed har vi under intervjuerna också kunnat fokusera på faktorer så som respondentens beteende och ansiktsuttryck samtidigt som vi har kunnat föra anteckningar. Under intervjuerna uppmärksammade vi också respondenternas reaktion vid olika frågor, för att de som uppenbart visade att de inte vill svara på en fråga inte skulle känna sig tvingade till det. Ett framtvingat svar, resonerade vi, riskerar att vara ett svar som inte speglar en riktig uppfattning utan snarare ett uttryck för det respondenten tror är den riktiga uppfattningen.

1.5.3.4 Bearbetning av materialet

Samtliga intervjuer bandades och transkriberades i sin helhet i de fall bandinspelningen tillät detta. Under några av de första intervjuerna krånglade den bandspelare vi lånat, vilket medförde en mycket dålig ljudkvalité på banden. I dessa fall utgick vi i hög grad från de anteckningar som tagits under intervjun och kompletterade dessa med urskiljbara citat. Efter vi transkriberat intervjuerna sammanställde vi svaren från respektive bibliotek under varje fråga. Dessa svar bearbetades sedan till en enhetlig text och sammanställdes tematiskt under våra tre frågeområden.

1.5.4 Teori- och litteraturgenomgången

Teori- och litteraturgenomgången har vi använt för att få kunskap om vilken information vi behöver få under intervjuerna. Utifrån inhämtade kunskaper har vi sedan formulerat frågor till intervjuerna (se bilaga 1). Litteraturgenomgången fungerar även som metod för att hitta kopplingar mellan teori, empiri och resultat.

Det har inte gjorts många försök att kartlägga bibliotekskultur och det har därför varit svårt att hitta biblioteksspecifik litteratur inom ämnet organisationsteori. Det som varit mest intressant för oss, utöver den generella organisationsteoretiska litteraturen, är en översikt av bibliotekskultur som utvecklats av Norska Riksbibliotekstjensten, en närmast norsk motsvarighet till svenska BIBSAM¹. Denna översikt, med titeln *Bedriftskultur og bibliotekskultur* (1990), bygger på en utredning från 1989 till vilken man till-

¹ Kungliga bibliotekets avdelning för nationell samordning och utveckling

satte en speciell biblioteksutvecklingsgrupp med uppgift att kartlägga organisationskultur i relation till bibliotekarieprofessionen. Även om det gått drygt femton år sedan denna utredning gjordes är de flesta av de centrala element för en bibliotekskultur som diskuteras fortfarande aktuella, om än i varierande grad för olika bibliotek. Utredningen berör alla former av bibliotek och en del av de centrala element som lyfts fram kan därför tänkas vara aktuella främst i folkbibliotekssammanhang. Trots detta är merparten av dessa värderingar också grundläggande för högskolebibliotek, även om dessa är påverkade av moderorganisationens värderingar på ett annat sätt. Denna översikt har därför fungerat mycket bra som komplement till annan organisationsteoretisk litteratur.

När det gäller vår spegling av bibliotekskultur på två specifika högskolebibliotek har en annan magisteruppsats från BIVIL 2000 varit av stort intresse. I denna undersöker Henrik Schmidt och Anna Åkerberg identiteten hos de nya högskolebiblioteken i Malmö och på Södertörn. Med identitet avser författarna ”bilden av kulturen som präglar biblioteket, vad biblioteket är, vad man ska utvecklas till i framtiden, vad man ska göra, hur man ska göra det och för vem” (Schmidt & Åkerberg, s. 8, 2000). Denna undersökning är intressant för oss eftersom den ger svar på frågor som kommer att behandlas även i vår undersökning, men också för att man i denna undersökning utgått från bland annat ledningens synvinkel. Resultatet från denna kan därför användas som komplement till vår undersökning, eftersom vi här kan få en uppfattning om hur man på Malmö högskola ser på biblioteket och dess roll ur ett ledningsperspektiv.

Vi har också genomfört en mindre dokumentstudie av Malmö högskolas bakgrund, för att på detta sätt få ett underlag för vår undersökning och skapa en utgångspunkt för tolkning av det insamlade materialet. Dokumentstudien omfattar styrdokument för såväl Malmö högskola som helhet som för Bibliotek och IT (BIT).

1.5.5 Metoddiskussion

När man studerar kulturen i en organisation måste man enligt Bang (1999) använda metoder som åtminstone kan ge svar på två frågor: Vad *innehållet* i kulturen är samt i vilken grad kulturens innehåll är *gemensamt* för organisationens medlemmar? Kulturens innehåll kan med fördel undersökas med hjälp av kvalitativa metoder, medan kvantitativa metoder lämpar sig bäst för att avgöra i vilken utsträckning kulturen är gemensam i organisationen (Bang, 1999). Som vi tidigare nämnt hade det därför varit bäst att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder för att få svar på dessa frågor och komma fram till ett så tillförlitligt resultat som möjligt. Då detta inte var möjligt valde vi att göra en intervjuundersökning i vilken vi omfattade samtliga biblioteksverksamma på de båda utvalda biblioteken, för att på så sätt samtidigt kunna kartlägga kulturens innehåll och avgöra i vilken grad detta var gemensamt för organisationens medlemmar. Anledningen till att vi valde att göra en intervjuundersökning istället för en enkätundersökning är att en sådan ger en mer detaljerad kunskap och att risken att frågor missförstås under intervjuer är mindre än vid frågeformulär. Intervjuer ger dessutom utrymme för följdfrågor och en möjlighet att situationsanpassa och fördjupa frågor för att få svar som kan belysa de skillnader som finns mellan olika respondenter (ibid.).

Vi valde att utföra våra intervjuer i form av halvstrukturerade intervjuer med öppna svarsalternativ, som enligt många kulturforskare passar bra för studier av uppfattningar,

attityder och motiv (ibid.). Halvstrukturerade öppna intervjuer har fördelen att den intervjuade i hög utsträckning kan använda sina egna ord och uttryck under intervjun, eftersom svaren inte anges i förväg. En annan fördel med dessa intervjuer är att de erbjuder stor flexibilitet, vilket innebär att vi kunnat fördjupa oss i vissa frågeområden och även kunnat ställa tilläggsfrågor om något varit oklart.

Svagheter med halvstrukturerade intervjuer med öppna svar är enligt Bang (1999) att intervjuerna inte blir direkt jämförbara med varandra, eftersom frågorna inte ser exakt likadana ut från intervju till intervju. Detta kan försvåra bearbetningen av det insamlade materialet och göra det svårare att redogöra för och kategorisera resultatet. I vårt fall innebar detta bland annat att svarsfrekvensen på olika frågor skilde sig åt, då alla respondenter inte svarade på samtliga frågor eller berörde alla aspekter av frågorna vid intervjuerna. Vid sammanställningen av resultatet valde vi därför att inte redogöra för antalet respondenter som stod bakom en uppfattning, eftersom vi ansåg att detta inte skulle ge en rättvis bild av resultatet såvida vi inte i så fall även nämnde hur många som svarat på en fråga. För en mer korrekt skildring av resultatet har vi istället utgått från hur stor andel svarande som stod bakom en uppfattning. En närmare beskrivning av hur vi kategoriserat svaren finns i inledningen till avsnittet intervjuundersökning (se avsnitt 3).

En annan svaghet är att intervjun är en tidskrävande metod, vilket gör att det ofta inte finns tid att intervjua alla eller ens de flesta medlemmarna i en stor organisation. Detta leder naturligt över till intervjumetodens tredje svaghet som är generaliserbarheten, som har att göra med det urval man tvingas göra. Här är det nämligen självklart att *vem* som tas med i detta urval påverkar resultatet av intervjuundersökningen (ibid.). I vårt fall rörde sig undersökningen om två mindre organisationer, vilket inneburit att vår urvalsgrupp utgör de flesta av organisationens medlemmar. Angående generaliserbarheten så gör detta att vårt urval naturligt blir representativt för all bibliotekspersonal vid de båda biblioteken. Beträffande ledningens syn så har vi kontakterna med föreståndarna för de båda biblioteken, visioner och mål för båda biblioteken samt Schmidts och Åkerbergs (2000) undersökning att utgå från.

Den fjärde och sista svagheten som Bang (1999) tar upp är att den information som framkommer vid intervjuer är det som är socialt acceptabelt och som respondenterna är medvetna om. En annan nackdel med intervjuer är att de endast återspeglar vad olika personer anser hända, inte vad som faktiskt sker (Bell, 1993). När man som vi ska undersöka organisationskulturer, och därmed värderingar, måste man därför vara medveten om att det ofta finns en diskrepans mellan uttalade och efterlevda värderingar som inte alltid erkänns. Detta innebär att vi måste ta hänsyn till att det främst är de uttalade värderingarna som kommer fram och att den del av organisationskulturen som främst framkommer under intervjuer är de kulturella uttrycken, artefakterna (Bang, 1999). Detta kan medföra vissa svårigheter, eftersom artefakter inte direkt kan avläsas som organisationens kultur utan måste tolkas för att förstås i den observerade organisationen. Det kan vara svårt att som utomstående avkoda och tolka budskapet i kulturuttrycken rätt, eftersom man inte känner till de olika symbolernas betydelse i organisationen. En risk är att man använder tolkningsramar från organisationer man själv varit medlem i och att de slutsatser som dras därmed inte gäller i den kultur som studeras och som man ska försöka beskriva (ibid.). I detta fall har vi en fördel eftersom vi i viss utsträckning känner till organisationerna och deras verksamheter och därmed

även en stor del av symbolerna och deras betydelse, då vi själva arbetat i organisationen och inom bibliotekarieprofessionen.

En annan aspekt man bör vara medveten om vid intervjuer är att man som intervjuare genom sitt uppträdande mer eller mindre kan styra svaren. När den intervjuade påverkas av undersökningssituationen och ger svar han eller hon tror att intervjuaren förväntar sig talar man om intervjuareffekten (Körner & Wahlgren, 2002). Som intervjuare är det svårt att vara objektiv och det är därför viktigt att inte tvinga på den intervjuade sina egna åsikter, eftersom det är den intervjuades föreställningar man vill få fram och förstå (Trost, 1997). Då vi redan från början varit medvetna om att vissa av de frågor vi ville ställa under intervjuerna kunde upplevas som känsliga av våra respondenter har vi försökt att formulera frågorna så neutralt som möjligt och i största möjliga mån undvikt värdeladdade uttryck.

Vid bearbetningen av intervjumaterialet är det också viktigt att tänka på att man aldrig kan vara helt objektiv, därför att man hela tiden tolkar resultatet utifrån sina egna referensramar. Ett sätt att ge läsarna en chans att själva tolka intervjuutsagorna är att redovisa resultatet med exemplifierande citat för att exakt återge de intervjuades åsikter och uppfattningar (Kvale, 1997). I vår resultatredovisning har vi därför valt att varva vår egen sammanställning av resultatet med illustrativa citat.

En annan begränsning i metoden är att vi endast undersökt personalens syn, vilket var ett medvetet val. Motivet till detta är framförallt kontakten med biblioteksförestandarna som framförde önskemål om ett sådant perspektiv i undersökningen. Dessutom finns en undersökning som till viss del behandlar kulturella aspekter på Malmö högskolas bibliotek och då utifrån ett ledningsperspektiv. Det hade givetvis varit önskvärt att undersöka ledningens perspektiv närmare för att kunna jämföra det med resultatet av personalintervjuundersökningen. Detta fanns det inte utrymme för i vår uppsats. Istället har vi tittat på de styrdokument som reglerar högskolans och högskolebibliotekens verksamhet för att kunna utgå från detta vid bearbetningen av vårt resultat.

En omständighet som kan ses som både en begränsning och en tillgång för vår undersökning är vårt personliga intresse och engagemang för undersökningsområdet. En nackdel med detta kan vara att det kan vara svårare för oss, som på sätt och vis är en del av personalen, att vara objektiva och att våra personliga upplevelser och tolkningar riskerar att färga resultatet. En fördel kan istället vara att vår kännedom om, och inblick i, verksamheten underlättar insamlingen och bearbetningen av materialet.

Avslutningsvis vill vi återkoppla till det vi nämnde inledningsvis om att det hade varit önskvärt att tillämpa både kvalitativa och kvantitativa metoder i vår undersökning. Då vi inte ansåg att det fanns tid att täcka in båda metoderna i vår undersökning föll vårt val på den kvalitativa intervjun. Detta val gör att vi befinner oss i gott sällskap, eftersom detta är den vanligast förekommande metoden i de flesta grundläggande kulturstudier som gjorts, och enligt Bang betraktas intervjun trots dess svagheter och brister som den viktigaste metoden för kartläggning av organisationskulturer (Bang, 1999).

2 Teori och litteratur

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för litteratur som behandlar vårt ämne ur olika perspektiv. Vi kommer att fokusera på forskning inom organisationsteori och då främst den del som behandlar organisationskultur och förändring i organisationer. Vi kommer också att återge hur sådan forskning tillämpats i ett biblioteksperspektiv. Avsnittet avser dels att skapa en förståelse för organisationskultur och bibliotekskultur, dels till att kunna ge vår undersökning teoretisk anknytning.

2.1 Organisationskultur

Organisationskultur blev inte ett vedertaget begrepp förrän under 1940- och 1950-talen då man började inkludera faktorer som personliga och sociala förhållanden i den del av organisationsteorin som behandlar organisationsbeteendet. Att personliga och sociala faktorer uppmärksammades berodde på ett växande intresse för arbetares välfärd, hälsa och miljö på arbetsplatsen, men framförallt hängde det samman med utvecklingen av beteendevetenskapen. Man erkände härmed att de anställdas beteende inte bara berodde på formella strukturer som arbetsfördelning eller gruppering av befattningar i organisationen, utan också på informella strukturer så som personliga, sociala och kulturella förhållanden (Jacobsen & Thorsvik, 1995).

Det stora intresset för organisationskultur kom dock inte förrän under 1980-talet. Då började organisationer inom service- och kunskapssektorn bli medvetna om vikten av organisationskultur och dess påverkan på verksamheten. Denna medvetenhet medförde ökade krav på organisation och ledning. Informationsteknologin skapade förutsättningar för den informationsbaserade organisationen, som sedan dess varit av stort intresse för organisationsteoretisk forskning. Under senare år har intresset för organisationskulturer både teoretiskt och i praktiken fått en nyrenässans som resultat av den allt större andelen service- och kunskapsföretag, i vilka organisationens framgång hänger på enskilda medarbetares självständiga beslut som ska fattas med utgångspunkt i de mål och den profil som uppställts i organisationen. Både forskare och praktiker är till följd av det eniga om att förutsättningarna för ”rätt” beslut och därmed framgång är större då medarbetarna omfattas av en gemensam och delad organisationskultur (Bruzelius & Skärvad, 2000).

2.1.1 Definitioner

Hur vi väljer att definiera kultur har stor inverkan på hur vi försöker undersöka och studera den (Brown, 1998). I den litteratur vi gått genom har vi funnit en mängd olika definitioner som visar på skilda förståelse för vad kultur är. Enligt Brown finns det en grundläggande skillnad mellan de vetenskapsmän som betraktar kultur som en metafor

och de som ser kultur som ett objektivet begrepp. Den sistnämnda är den vanligaste uppfattningen och den kan i sin tur delas in i två olika synsätt. Det ena synsättet innebär att organisationen i sin helhet ses som organisationskulturen, medan det andra synsättet ser organisationskultur som en uppsättning beteende- och/eller kognitiva utmärkande egenskaper. Vi har i vår undersökning valt att utgå från det sistnämnda synsättet där en av representanterna är Edgar Schein, professor i ledarskap vid Massachusetts Institute of Technology, och en av organisationspsykologins grundare.

Schein ser kulturen som en uppsättning psykologiska tendenser (grundläggande antaganden) som medlemmarna i en organisation innehar och som gör att de tänker och uppträder på vissa sätt (Schein, 1985). Scheins resonemang innebär att ett visst socialt och kulturellt mönster växt fram i en organisation som resultatet av en omedveten inlärningsprocess. Här spelar grundaren av organisationen en stor roll. Om grundaren som personlighet har framstått som drivande och dynamisk har han eller hon även haft rollen som kulturskapare och har under sin tid i organisationen också fungerat som kulturbärare (Schein i Andersson, 1994). Kultur och ledarskap är enligt Schein två sidor av samma mynt (Schein, 1992). Schein menar vidare att det kan ta tid för en kultur att utvecklas och att det inte nödvändigtvis utvecklas en kultur i alla grupper av människor:

Not every collection of people develops a culture; in fact, we tend to use the term *group* rather than *crowd* or *collection of people* only when there has been enough of a shared history so that some degree of culture formation has taken place (ibid., p. 15).

Den mest vedertagna synen på organisationskultur är att kulturen i grund och botten är ett kognitivt fenomen som finns i organisationsmedlemmarnas ”huvuden”. Andra teoretiker framhåller att det är lika viktigt att uppmärksamma beteendemönster för att få syn på kulturen (Brown, 1998). Många av de synsätt, och därmed även definitioner som utvecklats, ser alltså kultur som något kognitivt eller idémässigt som ligger i vårt sätt att tänka och uppfatta världen omkring oss. Svårigheten i att beskriva och förstå kultur-begreppet och därmed organisationskultur-begreppet ligger i att det är en abstraktion, alltså en tankemodell som används för att analysera den komplicerade verkligheten.

Bang, som är norsk civilekonom och psykolog från universitetet i Oslo, har gjort en översikt över vad vi vet om organisationskultur idag och som främst vänder sig till forskare och studenter inom ämnesområdena organisation och ledarskap vid högskolor och universitet. I denna redogör han för olika sätt att se på organisationskultur-begreppet och kommer fram till att även om definitioner och språkliga beskrivningar av begreppet skiljer sig åt så finns det en överensstämmelse beträffande själva meningsinnehållet (Bang, 1999). Bang sammanfattar därför olika definitioner från olika skolor i en enda definition:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden (ibid., s. 24).

2.1.2 Organisationskultur som strategisk resurs

Stora delar av den forskning som gjorts kring organisationskultur visar att organisationskulturen påverkar verksamheten i vid bemärkelse, och därför är en viktig

garanti för existensen av och framgången i en organisation (Michalisin, Smith & Kline, 1997; Barney, 1986 och 1991; Hult, Ketchen & Nichols, 2002 och Gordon, 1985 i Kaarst-Brown m.fl. 2004). Forskningsrön pekar alltså på att kulturella egenskaper kan leda till att öka organisationers effektivitet. Detta tas också upp som ett argument till varför det är viktigt att identifiera kulturella egenskaper i organisationer (Kaarst-Brown m.fl. 2004). Hur sambandet mellan organisationskultur och framgång ser ut är forskarna däremot inte överens om.

Enligt Abrahamsson & Andersen (2000) finns det inga säkra belägg för att det finns ett positivt samband mellan kultur, vare sig den betraktas som stark eller svag, och effektivitet. Istället pekar de på förhållanden där kulturen, speciellt om den är stark, skulle kunna ha en negativ inverkan på effektiviteten. Det ena förhållandet innebär att en konsistent kultur är svår att förändra, vilket kan bli ett hinder för organisationens anpassningsförmåga. Det andra är att det vid sammanslagningar har visat sig att organisationerna kan ha mycket olika kulturer som försvårar det gemensamma arbetet och ibland kan göra det omöjligt att uppnå de fördelar som fusionen var tänkt att medföra (Abrahamsson & Andersen, 2000). Ett sådant förhållande kan skapa motsättningar mellan subkulturer. Bang beskriver att den typiska subkulturkonflikten uppstår mellan organisationskulturer vid sammanslagningar (Bang 1999). En stark kultur beskrivs som en kultur som är kongruent med organisationens mål och i och med det ändamålsenlig för organisationen.

Bruzelius och Skärvad är däremot av uppfattningen att kulturen påtagligt påverkar individer och deras effektivitet och menar att den på så sätt även påverkar organisationens effektivitet. Detta resonemang bygger de på bland annat Kotter och Heskett, som menar att en stark kultur kan ha större betydelse än såväl strategi, organisationsstruktur, styrsystem och finansiella verktyg som av ledarskap (Bruzelius och Skärvad, 2000). Detta betyder inte att en stark kultur måste vara framgångsrik, för såväl framgångsrika som mindre framgångsrika organisationer tenderar att ha starka kulturer. Bruzelius och Skärvad framhåller att en organisationskultur måste vara både verksamhetsstödande och öppen för förändring för att effektiviteten ska påverkas positivt. Den riktning som organisationens kultur leder dess medlemmar i måste därför upplevas som riktig även i ett längre och större perspektiv.

I en artikel i *Library trends* (2004) diskuteras vikten av att studera organisationskultur i bibliotek av den orsaken att bibliotekens förhållanden sedan 1990-talet genomgått stora förändringar i form av bland annat betydande omstruktureringar. Författarna vill genom att identifiera egenskaper i organisationskulturer som är särskilt betydelsefulla för bibliotekens utveckling och framgång hjälpa biblioteksföreståndare att förbättra förutsättningarna för sin egen och organisationens framgång. De tar sin utgångspunkt i att det är lönande för bibliotek att förstå såväl styrkor som svagheter i organisationens underliggande kultur eftersom en sådan förståelse kan innebära att biblioteken kan anpassa sig till dynamiska förhållanden i miljön utan att förlora kulturella värden som är viktiga för bibliotekets identitet (Kaarst-Brown m.fl. 2004).

För att biblioteken ska kunna få en sådan insikt måste de undersöka vilka egenskaper i organisationskulturen som påverkar organisationens effektivitet. The Competing Values Framework (CVF) är en teori som kan användas som verktyg för att identifiera sådana egenskaper. Teorin är utarbetad av Quinn och Rohrbaugh (1981) och bygger på

omfattande statistiska analyser av ett antal i förväg fastställda kriterier, genom vilka man försöker beskriva organisationskulturen. Genom dessa analyser kunde författarna identifiera två huvudsakliga dimensioner för hur effektivitet i organisationskulturen skapas. Den första dimensionen utgörs av vad författarna benämner som organisatoriskt fokus. Här tittar man på såväl de anställdas personliga tillvaro och utveckling i organisationen, som tillvaron och utvecklingen i organisationen som helhet. Den andra dimensionen behandlar olika organisatoriska strukturer och representerar kontrasten mellan stabilitet och kontroll och flexibilitet och förändring. Resultatet är en matris ur vilken man kan utläsa fyra olika kategorier av organisationskulturer (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983; Quinn & Kimberly och Cameron & Quinn, 1999 i Kaarst-Brown m.fl. 2004). Dessa kan användas som utgångspunkt för identifieringen av den egna organisationskulturen på bibliotek.

De fyra typer av organisationskulturer som Quinn och Rohrbaugh har identifierat är *klanorienterade organisationer* som utgörs av en organisationskultur där man framhåller personlig utveckling, *ad hoc organisationer* som i sin kultur framhäver förskaffande av nya resurser och skapandet av utmaningar, *marknadsorienterade organisationer* som understryker konkurrenskraftiga handlingar och prestationer och slutligen *hierarkiska organisationer* som särskilt markerar oföränderlighet och stabilitet. På bibliotek utgörs av endast en av dessa och en renodlad organisationskultur anses heller inte vara det bästa sättet att forma en verksamhet utifrån. För högskolebiblioteken anser författarna att en kombination av klanorienterad- och ad hoc organisationskultur är mest funktionell (Kaarst-Brown m.fl. 2004).

2.1.3 Bibliotekskultur

I en artikel i *Journal of library administration* (1988) resonerar Schaughnessy kring organisationskultur ur ett biblioteksperspektiv, med andra ord bibliotekskultur. Han menar här att det finns någon form av grundläggande kultur som är gemensam för alla bibliotek och som innebär att det finns vissa grundläggande antaganden och värderingar, eller kanske till och med verklighetsuppfattningar, som kan återfinnas i alla biblioteksorganisationer. Dessa, menar han, skulle i så fall komma av att studenterna vid de biblioteks- och informationsvetenskapliga utbildningarna socialiserats in i professionen och därmed antagit de rådande handlingsmönstren och grundläggande värderingar som finns där (Schaughnessy, 1988 och Bruzelius & Skärvad, 2000). Schaughnessy framhåller dock att dessa grundläggande drag, om de finns, bara finns på makronivå och att de utan tvekan modifieras eller stöps om för att passa den organisation som dessa individer kommer att vara verksamma i (Schaughnessy, 1988).

Begreppet bibliotekskultur behandlas också i en skrift av norska Riksbibliotekstjänsten. I denna menar biblioteksutvecklingsgruppen att begreppet bibliotekskultur skiljer sig från begreppen organisations- eller företagskultur genom att det inte måste röra sig om kultur i *en* bestämd organisation. Bibliotekarier känner gemenskap och delar värderingar och normer med andra bibliotekarier också utanför moderorganisationen, även om kulturen i det enskilda biblioteket är färgat av den organisation biblioteket är en del av (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

Att det faktiskt existerar en särskild bibliotekskultur blir uppenbart om man utgår från Scheins definition av kultur som ett inlärt resultat utifrån gemensamma erfarenheterna i

en grupp och något som förekommer där det existerar en avgränsad grupp med en gemensam historia (Schein i *Bedriftskultur og bibliotekskultur*, 1990). Bibliotekarier, eller bibliotekarieprofessionen, kan ses som en stabil enhet med gemensam bakgrund och erfarenheter, som därmed sannolikt har utvecklat en egen gruppkultur. Utbildningen ses som en viktig påverkansfaktor och beskrivs av Schaughnessy som det som främst formar kulturen (Schaughnessy, 1988 och Bruzelius & Skärvad, 2000). Andra faktorer som skapar och på olika sätt påverkar bibliotekskulturen på en övergripande nivå är bibliotekets historiska bakgrund, kvinnodominansen inom professionen, rekryteringen till utbildningen, lön samt biblioteksstereotyper och bibliotekets image (*Bedriftskultur og bibliotekskultur*, 1990).

2.1.4 Högskolebibliotekets roll i lärosätets organisationskultur

Högskolebiblioteken är subkulturer i högskolans eller universitets övergripande kultur, vilket innebär att biblioteken i hög grad påverkas av de politiska och kognitiva aspekter som råder i universitetet eller högskolan samt på de olika institutionerna. (Budd, 1998 och Kaarst-Brown m.fl. 2004). En av de författare som beskriver bibliotekets kulturella roll i högskolan eller universitetet är John Budd, som menar att det är viktigt för både biblioteket som helhet och den enskilda bibliotekarien att vara medveten om övergripande kulturella drag, då man genom att ha kunskap om dessa får förståelse för vad olika händelser och symboler betyder. En sådan förståelse kan bland annat skapas genom att ta del av högskolans eller universitetets uttryckta mission, vision och mål, eftersom dessa ska genomsyra hela organisationen (Budd, 1998).

Den övergripande organisationskulturen kan påverka biblioteket och dess personal även på andra sätt. Bland annat bestäms grundprinciperna för framgång på en högre nivå. Även om kriterier för framgång formas internt på biblioteket genom den rådande subkulturen så väger de principer som finns på andra nivåer i organisationen tungt. De kriterier som sätts upp internt för biblioteket och som behandlar sådant som att vissa egenskaper ska belönas, att någon ska befordras eller att lönerna ska höjas måste möjliggöras genom bestämda regler som finns i den dominerande kulturen, det vill säga högskolans eller universitetets. Därför måste bibliotekspersonalen foga sig efter den kultur som verkar utanför biblioteket och vara benägna att dela värderingar och framförallt beteenden som är accepterade i denna (ibid.).

Bibliotekets service är ytterligare en faktor som påverkas av den dominerande kulturen. Alla lärosäten har underliggande utbildningar som prioriteras och detta uttrycks genom inte bara samlingarna utan också genom den service och de verktyg som finns tillgängliga för studenterna på biblioteket. Om skolans, institutionens eller fakultetens inriktning inte avspeglas i biblioteket beror det enligt Budd på att den ömsesidiga förståelsen mellan biblioteket och miljön inte fungerar. Detta kan uppstå på grund av bristande kommunikation mellan bibliotekspersonal och institutioner och att biblioteket därför inte är medveten om den organisationskultur man tillhör och den personlighet som denna utgör (ibid.). Det finns alltså en risk för att bibliotekskulturen och moderorganisationens kultur är motstridiga, vilket är viktigt att uppmärksamma för att förebygga konflikter inom organisationen (*Bedriftskultur og bibliotekskultur*, 1990).

2.1.5 Organisationskulturens kärnelement och uttryck

Beskrivningarna av organisationskulturens innehåll ter sig lite olika beroende på vilken litteratur man läser och något helt entydigt svar verkar inte finnas. Vi kan däremot konstatera att meningsinnehållet är ungefär detsamma. Skillnaderna ligger i olika teoretikers beskrivningar och vad de väljer att inrymma under respektive element i kulturinnehållet, samt vilket perspektiv de väljer att utgå från. Detta innebär inte att forskarna har helt skilda uppfattningar gällande kulturinnehållet och deras uttryck, utan att begreppens komplexitet gör det svårt att skilja dem från varandra. Kärnelementen i kulturinnehållet, som beskrivs innehålla värderingar, normer, grundläggande antagande och verklighetsuppfattningar i olika kombinationer, hänger nära samman och kan därför vara svåra att urskilja (ibid.). Vi har valt att utgå från Schein, men presenterar även ett antal andra teoretiker för att illustrera begreppets komplexitet. Vi redogör här även för de kärnelement och artefakter som kännetecknar en bibliotekskultur.

Schein menar att kulturen kan analyseras på olika nivåer eftersom den visar sig i olika skepnader, som sträcker sig från de påtagliga och direkt observerbara nivåerna av kulturen till de djupare och mer omedvetna nivåerna. Enligt Schein finns kulturen på tre växelverkande nivåer: *artefakter*, *gemensamma värderingar* och *grundläggande antaganden* (Schein, 1985).

Bang delar in organisationskulturen i två huvudsakliga beståndsdelar: kulturinnehåll (kärnelement) och kulturuttryck (artefakter). Kulturinnehållet delar Bang in i *värderingar*, *normer*, *grundläggande antaganden* och *verklighetsuppfattningar*. Kulturuttryck är enligt Bang manifestationen av kulturinnehållet, som utgörs av de handlingar och objekt samt den praxis som kulturen använder för att bekräfta och uttrycka sig inför medlemmarna. Kulturinnehållet är i sig osynligt, men visas genom de olika kulturuttrycken, de fysiskt observerbara delarna av kulturen, i organisationen (Bang, 1999). För att få syn på och kunna lyfta fram bibliotekskulturens innehåll söker man svar på frågor som vilka åsikter och värderingar som är gemensamma för bibliotekarier, hur bibliotekarier förhåller sig till verkligheten, på vilka sätt bibliotekarierna möter omvärlden och användarna och vilka antaganden som ligger bakom detta (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

Både Bruzelius och Skärvad och Cathryn Gallacher, en av de författare som beskriver organisationskultur ur ett biblioteks- och informationsperspektiv, anser att man när man studerar organisationskulturer också måste ta hänsyn till sådant som signifikanta aktörer och förebilder samt informella kommunikationskanaler. Signifikanta aktörer utgörs av personer med informell makt och inflytande i organisationen som därmed kan påverka dominerande värderingar, idéer och föreställningar. Informella kommunikationskanaler utgörs av det informella nätverk som förmedlar värderingar och normer i organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2000 och Gallacher, 1999).

2.1.5.1 Kulturuttryck (artefakter)

Scheins första nivå, artefakter, är den mest synliga delen av kulturen. Artefakterna kan sägas vara de symboliska element där organisationens kärnelement kommer till uttryck. Enligt Bang är de synliga och observerbara produkter som kan tolkas som kulturbärare (Bang, 1999). Trots detta är det inte alltid lätt att dra slutsatser direkt utifrån det

observerbara, utan dessa uttryck måste oftast tolkas. Artefakterna överensstämmer inte alltid med kulturens innehåll, vilket innebär att det kontinuerligt sker en ömsesidig påverkan som gör att kulturen utvecklas.

Artefakter har både en instrumentell och en symbolisk sida. Den instrumentella sidan innebär att en artefakt i varierande grad kan vara inrättad för att lösa en uppgift. Exempel på detta är när en individ i organisationen får en belöning. Å ena sidan kan detta vara ett uttryck för att den enskilde har gjort ett jobb som tjänar organisationen (instrumentellt), medan det å andra sidan symboliserar vilka värderingar som organisationens ska efterleva (symboliskt). I praktiken är det svårt att skilja mellan symboliska och instrumentella aspekter hos artefakter (Jacobsen & Thorsvik, 1995)

Schein delar in artefakterna i tre kategorier: *talspråk*, *beteenden* och *fysiska föremål*. Till talspråk hör bland annat de historier och symboliska berättelser som används för att få fram vad man menar. Därmed överförs grundläggande antaganden som kulturellt arv om vad som är det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna inför speciella problem. Språket är fullt med symboler som ger en speciell mening för vissa individer. En särskild fackterminologi kan till exempel signalera vilken grupp man tillhör. I andra fall använder man sig av humor eller slanguttryck på ett visst sätt (Schein, 1985).

Beteendet kan enligt Schein symbolisera grundläggande antaganden, värderingar och normer i organisationen. Det är viktigt att inte blanda ihop normer och beteenden. Normer växer fram i en grupp och blir så småningom regler för beteende i gruppen. Normerna ger därför principer, riktlinjer och begränsningar för beteendet. Folk uppmuntras att följa normerna och belönas om de gör de, men kan bli utsatta för sanktioner om de inte gör det. Normer kan delas in i omedvetna respektive medvetna. Normerna är vanligen knutna till de värderingar som finns inom organisationen och omfattar alla beteende som förväntas, accepteras eller stöttas i en organisation, oavsett om normen är uttalad eller inte (Bang, 1999; Schein i *Bedriftskultur og bibliotekskultur*, 1990 och Bruzelius och Skärvad, 2000).

Att uppmuntra de anställda i en organisation att följa normer genom att utdela belöningar och bestraffningar kallar Bruzelius och Skärvad organisatorisk kontroll. På samma sätt kallar de fenomenet att man följer de normer som finns i en grupp för social kontroll, vilket innebär att man gör som de andra i gruppen för att slippa utstötning från gemenskapsgruppen (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Fysiska föremål består enligt Schein av sådant som byggnadens utformning, konstnärlig utsmyckning, skriftligt material, logotyper, användning av uniformer och så vidare. Sådana fysiska artefakter är lätta att observera i organisationer. Svårigheten består i att finna ut vad de betyder, hur olika artefakter är relaterade till varandra och vilka underliggande mönster av kultur de reflekterar (Schein i Jacobsen & Thorsvik, 1995).

Bang (1999) gör en liknande kategorisering av artefakterna men delar in dem i fyra kategorier: *beteendeuttryck*, *verbala uttryck*, *materiella uttryck* och *strukturella uttryck*. Beteendeuttryck består enligt Bang av handlingar och beteenden samt uttryckta känslor medan verbala uttryck består av historier, myter och legender, språk, jargong och humor, uttalade värderingar, normer och uppfattningar. Materiella uttryck innefattar faktorer som klädsel, fysiska objekt eller typiska ting samt fysisk struktur och

arkitektur. Beteendetryck, verbala uttryck och materiella uttryck är därmed samma sak som Schein benämner beteenden, talspråk och fysiska föremål. Strukturella uttryck utgörs av ritualer, procedurer och ceremonier samt rekryterings- belönings- och karriärsystem (Bang 1999).

När det gäller bibliotekskultur kan artefakter delas in i fyra olika kategorier i enlighet med både Bangs och Scheins indelningar: *Språk- och begreppsapparat, rutiner och procedurer, fysisk utformning, objekt och ting* samt *organisationens utformning och struktur* (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

Många av bibliotekens artefakter är en blandning av gammalt och nytt. Språk- och begreppsapparaten består av den vokabulär och de begrepp för rutiner och funktioner som personal på bibliotek har och som kan verka främmande för en vanlig användare. Denna vokabulär ändras och utvecklas kontinuerligt. Förändrade förutsättningar som exempelvis Internet databaser, digitala referensresurser och direktanslutna sökfunktioner har gjort att nya uttryck uppstått och blivit en del av bibliotekariernas yrkesspråk. Rutiner och procedurer består av de många rutiner som kan verka vara mer för bibliotekets egen skull än för användarna. Bibliotekskulturen har länge varit en kultur där *sätten* man gör saker på har varit viktigare än *vad* man gör, alltså det som kallas processkultur. Fysisk utformning, objekt och ting kan handla om allt från biblioteks-lokalen, hyllorna, diskarnas utformning och böckerna till teknologi och teknologiska redskap som exempelvis OPACs, Internet och datorer. Även här har stora förändringar skett som gjort att nya bokhyllor och kortkataloger bytts mot datornätverk och multi-media resurser. Organisationens utformning och struktur består bland annat av hur arbetet i biblioteket är organiserat. De olika funktionerna kan vara mer eller mindre specialiserade och gränserna mellan dem mer eller mindre tydliga. Detta kan gälla både på ett formellt plan, på individ- och gruppnivå eller i form av fysisk placering (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990 och Kaarst-Brown m.fl., 2004).

2.1.5.2 Värderingar

Det element som oftast används för att beskriva organisationskulturens innehåll är värderingar. En värdering kan uttryckas som en tendens att föredra vissa tillstånd framför andra (Bang, 1999). Det ligger alltså i begreppet värderingar att de säger något om vad som är önskvärt och bra, en uppfattning som ofta följer naturligt av de grundläggande antaganden man gjort (Jacobsen & Thorsvik, 1995). Om medarbetarna i en organisation är medvetna om vad olika värderingar står för finns det goda förutsättningar för att de förstår vad som förväntas av dem. Värderingarna ger därför en vägledning om vad som är viktigt och hur de ska lösa de dagliga problemen (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990 och Bruzelius & Skärvad, 2000).

Då man studerar organisationskultur är det viktigt att skilja mellan uttalade och outtalade värderingar. De uttalade värderingarna är de som de anställda säger att de tror på och är medvetna om och som ofta är uttryckta i organisationens formulerade mål, ledningsfilosofier eller visioner. De efterlevda värderingarna är istället de som verkligen ligger bakom de anställdas handlingar och som man kan utläsa från organisationens aktiviteter (Bang, 1999). Det är inte ovanligt att det finns en diskrepans mellan uttalade och efterlevda värderingar. Exempel på en uttalad värdering som de flesta bibliotekarier håller med om är att alla användares behov är likvärdiga och detta skulle i så fall ta sig

uttryck i handlingsnormen att alla behöver lika god service. I praktiken behandlar man användarna på olika sätt och detta beror ofta på outtalade värderingar som man kanske inte är medveten om eller vill erkänna för sig själv (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

För att ändra på eller införa nya värderingar i en organisation räcker det inte med att anta och presentera nya värderingar utan dessa måste först och främst komma till uttryck genom nya, konkreta handlingar och beteende. Det är inte tillräckligt att berätta vilka värderingar som är viktiga utan ledningen måste själva leva efter dem och följa upp efterlevandet av dem med sanktioner och belöningar (ibid.).

Ser man värderingar ur ett biblioteksperspektiv kan man urskilja ett antal sådana som är en central del av bibliotekskulturen och som påverkar, eller har påverkat, olika bibliotek och dess verksamhet. En av dessa centrala uppfattningar är att information bör vara fritt tillgänglig, vilket i sin tur bygger på uppfattningen att kunskap är viktig. Gratisprincipen kan sägas symbolisera denna uppfattning. En annan central uppfattning är att man ska ha en neutral hållning till information och ägna sig mer åt den fysiska tillgängligheten än den intellektuella tillgängligheten. Ett annat viktigt förhållningssätt i bibliotekskulturen är samlings- och bevaringstanken som har sin grund i värderingar som att ”boken är helig”, något som inte är lika starkt förankrat i dagens bibliotekskultur (ibid.).

När det gäller bibliotekariens egen roll och synen på professionalism har det tidigare funnits en stark uppfattning om att bibliotekarien vet bäst och att användaren inte vet sitt eget bästa eller känner till sina behov. Negativa konsekvenser av ett sådant synsätt kan vara att användarnas behov kan underordnas de praktiska procedurerna, medan den positiva sidan istället kan vara att bibliotekarien är mån om att verkligen ta reda på vad användaren är i behov av och därför i referensmötet intervjuar användaren grundligt och ger alternativa lösningar för att ge bästa möjliga service. När det gäller utvärdering av biblioteksverksamheten har det länge varit vanligt att likställa kvalitet med kvantitet. Stora delar av verksamheten har mätts i siffror och statistiska uppgifter har legat till grund för arbetet. På senare tid har man försökt finna alternativa sätt att mäta kvalitetsnivån i biblioteket. Samarbete, erfarenhetsutbyte och informationsdelning är andra tydliga drag i en bibliotekskultur. Samkataloger upprättas, man använder varandras resurser och arbetar som ett enhetligt bibliotekssystem tvärs över organisationstillhörighet (ibid.).

Vissa av dessa värderingar kan sägas verka positivt för användarna, medan andra värderingar, ur användarsynpunkt, istället kan utgöra en negativ påverkan. Det är därför viktigt att kritiskt granska de värderingar som finns och hela tiden ifrågasätta och diskutera deras funktion (ibid.). I den allmänna trenden att försöka se mer till användarnas behov kan man därför se att biblioteken gått i en riktning där värderingar och uppfattningar som inte gagnar, eller står i vägen för användarna och deras behov, har frångåtts alltmer.

Bibliotekariernas yrkesetik kan också ses som uttryck för centrala värderingar och normer i en bibliotekskultur (ibid.). Med yrkesetik menas en uppsättning riktlinjer som

beskriver hur en viss yrkesgrupp ska uppträda inom sitt yrke. I Sverige för bibliotekarier inom fackförbundet DIK² och delföreningen BF³ kontinuerligt en diskussion om professionalism, yrkesroll och yrkesetik. Detta har bland annat resulterat i de yrkesetiska riktlinjer (DIK-förbundet, 2005) som antogs 1992 och reviderades 1998 (Carlsson & Nordell, 2004). Även inom Svensk Biblioteksforening utformas riktlinjer för bibliotekarieprofessionen, bland annat i form av rekommendationer för referens- och informationsarbete (Svensk Biblioteksforening, 2002). På ett internationellt plan finns kärnvärderingar, core values, som utarbetats av IFLA⁴ (IFLA, 2004). De kulturpolitiska målen och bibliotekslagen, som båda utgör riktlinjer för bibliotekarieprofessionen, kan också ses som uttryck för eller ett sätt att påverka bibliotekskulturen (Kulturrådet, 2005 och SFS 1996:1596 med tillägg 2004:1261).

2.1.5.3 Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden beskrivs av Schein (1985) som inlärdas svar eller lösningar på en grups överlevnadsproblem dels i sina externa omgivningar, alltså hur arbetet ska utföras, dels på dess interna integrationsproblem, det vill säga hur gruppmedlemmarna ska förhålla sig till varandra. Dessa antaganden blir med tiden så självklara i en grupp att de ses som verkligheten, vilket leder till att gruppens medlemmar tycker att beteende som grundas på andra antaganden nästan är otänkbara. Grundläggande antaganden är i princip omedvetna för gruppen men påverkar i hög utsträckning gruppmedlemmarnas beteende (Schein, 1985).

Grundläggande antaganden är ofta så underförstådda och självklara att det krävs ingående undersökningar för att lyfta upp dem till ytan (ibid.). I biblioteksverksamheter kan man tänka sig att sådana antaganden ligger till grund för hur exempelvis bibliotekarierna förhåller sig till verkligheten och på vilka sätt bibliotekarierna möter omvärlden och användarna. Exempelvis kan en värdering som god service ligga bakom handlings- normer för användarmötet. Bemötandet av användaren kan alltså vara färgat av mer outtalade grundläggande antaganden som att användaren inte vet sitt eget bästa (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

Ett begrepp nära förknippat med grundläggande antaganden är verklighetsuppfattningar. Verklighetsuppfattningar är uppfattningar som medlemmarna i en organisationskultur utvecklar och använder som en tolkningskarta för att skapa mening i det som upplevs. Inom en organisation utvecklas en kollektiv verklighetsuppfattning som automatiskt överförs till nya medlemmar i gruppen. Verklighetsuppfattningar kan till exempel röra sig om uppfattningar om vad som är sant och osant, om hur olika saker hänger samman och om värderingar av händelser, personer och grupper. Verklighetsuppfattningar behöver inte vara sanna, utan innebär att gruppens medlemmar förhåller sig till dessa uppfattningar som om de vore sanna och därför inte ifrågasätter deras giltighet (Bang, 1999).

² Fackförbundet för dokumentation, information och kultur

³ Bibliotekarieförbundet

⁴ The International Federation of Library Associations and Institutions

2.2 Att möta förändringar i organisationer

En av anledningarna till att studera organisationskulturer är att en grundläggande förståelse för den rådande kulturen är viktig för att kunna hantera förändringar.

2.2.1 Socialisation i organisationskulturer

När en ny organisationsmedlem kommer till en organisation krävs ofta en social inskolning, som innebär att individen tar del av och successivt accepterar de värderingar, handlingsmönster och grundläggande värderingar som talar om hur man ska tycka, bete sig och agera i organisationen. Hur lång tid socialiseringsprocessen tar för en individ beror på flera olika faktorer. En faktor som påverkar är hur socialiseringen går till, det vill säga om den sker formellt med former för arrangerad inskolning eller om den sker informellt med mer personlig vägledning från ledning och arbetskamrater. En annan påverkande faktor är graden av öppenhet och enkelhet i kulturen. Universitets- och högskolemiljöer, och därmed högskolebiblioteksmiljöer, har ofta en öppen kultur som kan bidra till att förenkla socialiseringen. Samtidigt är miljön i sig komplex, vilket kan försvåra socialiseringen. En komplex kultur har enligt Bruzelius och Skärvad en större bredd i fråga om kulturella attribut och ett större antal subkulturer. Ju mer motsträviga subkulturerna är desto mer komplex är organisationen och desto svårare är det att socialisera nya medlemmar (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Socialiseringsprocessen av nya organisationsmedlemmar påbörjas ofta långt innan en individ kommer till en ny organisation. Under utbildningstiden skolas studenter in i de värderingar, handlingsmönster och grundläggande antaganden som är inom professionen rådande. Dessa bär man sedan med sig in i sin yrkesroll och i den organisation man kommer att arbeta i (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990; Bruzelius & Skärvad, 2000 och Schaughnessy, 1988).

2.2.2 Förändringar i organisationskulturer

Kulturforskare har länge varit oense om huruvida det är möjligt att ändra kulturen i en organisation. Schein hävdar att kulturer kan ändras om de bara får rätt stimuli (Schein, 1985). Bruzelius och Skärvad skriver att andra forskare, som till exempel Pettigrew, menar att kultur är något som är svårt att förändra eftersom den i regel är så förankrad hos medlemmarna att den inte går att utveckla. Enda chansen att förändra en kultur är, menar han, att så stora förändringar sker att kulturen måste ändras. Om omvärlden ändras så att den tvingar fram organisationsförändringar som kulturen inte stöder hamnar organisationen i ett dilemma. Om kulturen istället stöder förändringarna kan en ny kultur och organisation växa fram (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Stora förändringar på olika plan har skett det senaste decenniet som har påverkat och påverkar biblioteken och bibliotekskulturen. Förändringar i omvärlden berör givetvis biblioteken och deras verksamhet, vilket förutsätter en förmåga att anpassa sig och förändras för att överleva. För att biblioteket ska överleva måste man därför lära sig arbeta i dessa nya informationsförhållanden, vara uppmärksam på användarnas verkliga behov, se över förändringsberedskapen och definiera nya yrkesroller. Man måste alltså fråga sig om bibliotekskulturen är ändamålsmässig i förhållande till de förändringar biblioteken möter och kommer att möta (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

För att kunna förändra bibliotekskulturen måste man se på de faktorer som skapar och påverkar kulturen. En stor del av socialiseringen av en ny organisationsmedlem sker genom att studenter socialiseras in i en yrkesroll, och därmed profession, redan under utbildningen. Utbildningsinstitutioner har därför en stor möjlighet att påverka de värderingar, handlingsmönster och grundläggande antaganden som de nyutexaminerade för med sig och därmed inför i bibliotekskulturen. Om man vill förändra sin kultur måste man därför se över vad utbildningen förmedlar och hur rekryteringen till denna ser ut. Det är även viktigt att ta hänsyn till den historiska bakgrunden för både biblioteket och moderorganisationen, lönesystemet och de stereotyper och den image som biblioteket förknippas med (ibid.).

En viktig roll i denna förändringsprocess spelar ledarskapet. En ledare som har förmågan att förmedla värderingar, mål och nya riktlinjer och som engagerar sig i att skapa en ny organisationskultur utifrån bibliotekets behov av förändring, är en viktig förutsättning för förändring och utveckling. Det måste ges möjligheter till utveckling både på det personliga och yrkesmässiga planet och det måste finnas ett ändamålsenligt belöningsystem. Det är också viktigt att minska kulturklyftan mellan biblioteket och moderorganisationen, i detta fall högskolan. Detta kan göras genom att ledarna i biblioteket klargör vilka mål som finns för både biblioteket och organisationen i sin helhet och hur man bör handla för att nå dessa mål. Synliggörandet och marknadsföringen av biblioteket och dess tjänster både internt och extern är också viktigt för att få i stånd förändringar. I bibliotekaryrket är det dessutom viktigt att se service som ett nyckelbegrepp och därför anpassa kulturen utifrån användarnas krav och behov för att kunna överleva. Slutligen måste man arbeta för att slå hål på stereotypa föreställningar och aktivt jobba med bibliotekets och bibliotekariens image (Budd, 1998 och Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

2.3 Malmö högskola

1996 beslutade regeringen om en ny högskola i Malmö. Bakgrunden till detta var att Malmö, trots sin storlek och strategiska betydelse, saknade en egen högskola. I en skrivelse från Malmö stad till utbildningsdepartementet framgick att Malmös utveckling inom industrin genomgått en drastisk strukturomvandling och att antalet anställda inom industrin från 1960 fram till 1995 hade mer än halverats. Dessutom beskrevs Malmö ha en låg förvärvsfrekvens, en hög arbetslöshet, en hög andel medborgare med utländsk härkomst och endast en fjärdedel av befolkningen med eftergymnasial utbildning. En utbyggnad av högskoleverksamheten i Malmö skulle därför vara en avgörande faktor för Malmö och utvecklingen av Sydsverige (SOU 1996:120).

Den kommitté som skulle utreda etableringen av den nya högskolan i Malmö skulle med detta som bakgrund särskilt beakta tänkbara profilområden som utbildning med inriktning på invandrings- och segregationsfrågor samt utveckling och förnyelse av utbildning utifrån det livslånga lärandets principer. Med utgångspunkt från ovanstående inriktning skulle kommittén också överväga hur tvärvetenskaplig forskning skulle kunna bedrivas vid den nya högskolan (ibid.).

1998 inrättades Malmö högskola, som från början hade ca 5000 studenter efter att vårdutbildningen, Lärarhögskolan och ingenjörsutbildningen inrymts i högskolan och i

januari 1999 anslöts även tandläkarutbildningen och odontologiska fakulteten⁵. Utbildningarna och forskningen organiserades därmed vid sex utbildningsområden: Hälsa och samhälle (HS), Konst, kultur och kommunikation (K3), Internationell migration och etniska relationer (IMER), Lärarutbildningen (LUT), Odontologiska fakulteten (OD) och Teknik och samhälle (TS). Flervetenskapligheten gavs uttryck i att de olika utbildningsområdena inkluderar olika vetenskaper, antingen sida vid sida i separata utbildningar eller kombinerade flervetenskapliga sådana.

Malmö högskola kom att präglas av tre tydliga perspektiv som skulle genomsyra utbildning, forskning och all övrig verksamhet på Malmö högskola: migration och etnicitet, genus och miljö (Perspektivområden, 2004). Idag är högskolan landets åttonde största lärosäte för akademisk utbildning och 2003 hade antalet studenter på hel- eller deltid ökat till ca 21 000.

2.3.1.1 Vision, mål och verksamhetsidé

Det övergripande målet för Malmö högskola beskrivs i att vara ”en högskola öppen för alla” (Vision, 2001). Detta innebär en högskola för livslångt lärande som är öppen för samverkan med det omgivande samhället, för förändringar i arbetslivet och för gränsöverskridande kunskaper och nya pedagogiska former i form av bland annat problembaserat lärande och projektorganiserad undervisning. Malmö högskola vill spegla det samhälle vi verkar i och arbetar därför aktivt med att försöka locka studenter från miljöer där studier på högskolenivå inte är en tradition (Underlag för handlingsplan, 1999).

Visionen uttrycks i att:

Malmö högskola skall nå framgång och bli attraktiv för studenter, lärare, forskare och övrig personal genom att skapa det medelstora universitetet där alla på olika sätt tar del av planering, genomförande och uppföljning i nära kontakt med omgivningen och med den övergripande målsättningen att bidra till en positiv utveckling i samhället (ibid.).

Verksamhetsidén sammanfattas vidare i att utbildning och forskning vid Malmö högskola ska ge ett tydligt försteg framför andra utbildningar genom att:

- Verksamheten har sin utgångspunkt i och genomförs i nära samverkan med det omgivande samhället. Malmö högskola deltar aktivt i samhällsutvecklingen inom Öresundsregionen på individnivå, i arbetslivet och på samhällsnivå. Det innebär en garanti för en kontinuerlig utveckling och förnyelse av högskolans verksamhet i takt med omvärldens förändrade krav och behov. Det är inte frågan om anpassning till omgivningens uttalade önskemål och behov utan en planering byggd på kontinuerlig analys av de villkor och förutsättningar som utvecklingen successivt genererar.
- Verksamheten bygger på pluralism och flexibilitet. Det tar sig bland annat uttryck i utbildning och forskning över traditionella institutions- och fakultetsgränser och individuella program inriktade på den enskilde studentens önskemål om utbildning och bildning samt arbetslivets framtida behov av kompetens. Utbildningens genomförande präglas av ett studentaktivt lärande som bygger på lärarnas gedigna kunskaper om pedagogikens betydelse och metoder som kan anpassas till varje situation och ständigt förnyas.

⁵ Dessa utbildningar hade tidigare tillhört Malmö stad eller Lunds universitet.

- Verksamheten främjas av att forskningen styrs mot prioriterade områden och stöder den grundläggande utbildningen samt att väsentliga delar av forskningen utgör element i en för hela högskolan samlad forskningsstrategi (ibid.).

2.3.2 Bibliotek och IT (BIT)

I den utredning som gjordes om etableringen av högskolan bestämdes att man för att uppnå största möjliga integration mellan informationsinnehåll och teknik för informationsförsörjning skulle placera den enhet som skulle ansvara för den tekniska infrastrukturen inom bibliotekets organisation. Härav kom biblioteken och IT-avdelningen (BIT) att hamna i samma organisation (SOU 1996:120).

BIT som gemensam organisation startade som en försöksverksamhet som efter en tid blev permanent. Organisationen är unik i Sverige på så vis att ansvaret för högskolans IT-verksamhet finns i samma organisation som biblioteksverksamheten. Modellen har inspirerats av liknande verksamheter i England och USA och ska spegla högskolans inriktning mot gränsöverskridande verksamhet. Biblioteksverksamheten inom BIT bedrivs vid fem serviceställen: Mediateket vid Lärarutbildningen, Södervärnsbiblioteket vid Hälsa och samhälle, Odontologiska fakultetsbiblioteket vid Tandläkarutbildningen, Kranenbiblioteket vid Teknik och samhälle samt Beijersbiblioteket som betjänar områdena Internationell migration och etniska relationer, Konst, kommunikation och kultur och en del av Teknik och samhälle (Nilsson, 2002).

I ett beslut från BIT-nämnden den 17 september 2004 uttrycks BIT:s vision i att:

Bibliotek och IT skall som en innovativ och gränsöverskridande del av Malmö högskolas lärande- och forskningsmiljö ge studenter och personal rika förutsättningar att möta samhällets krav och möjligheter (Vision och mål för BIT:s verksamhet, 2004).

Målen för Bibliotek och IT beskrivs vidare vara att:

- Utveckla och tillhandahålla vetenskaplig informationsförsörjning
- Erbjudna verktyg för nyttjande av informations- och kommunikationsteknik
- Utveckla studenters, lärares, forskares samt övrig personals informationskompetens
- Erbjudna en kreativ och utvecklande lärandemiljö (ibid.).

2.3.2.1 BIT:s identitet

I en magisteruppsats från BIVIL år 2000 undersöker Henrik Schmidt och Anna Åkerberg högskolebibliotekens identitet. Med identitet avser de bilden av kulturen som präglar biblioteket, vad biblioteket är, vad man ska utvecklas till i framtiden, vad man ska göra, hur man ska göra det och för vem. Som exempel använder de sig av de nya biblioteken på Malmö och Södertörns högskola (Schmidt & Åkerberg, 2000).

Undersökningen vid Malmö högskola utfördes på Beijersbiblioteket, som vid tiden för uppsatsens tillkomst bara funnits i två år. Detta innebar att kulturen vid tiden för undersökningen fortfarande höll på att skapas och därför var svår att beskriva. Författarna framhåller dock att bibliotekspersonalen vid Malmö högskola kunde förmedla en relativt god bild av moderorganisationens kultur, i vilken biblioteket är en subkultur, något de förknippar med den starka vision som finns för Malmö högskola.

Visionen beskrivs vara en viktig del i Malmö högskolas biblioteks identitet. Biblioteket, menar författarna, har själva tolkat visionen och går tydligt ut och markerar att de har egna idéer om hur verksamheten ska bedrivas i linje med denna. Författarna skriver också att bibliotekspersonalen har dragit sina egna slutsatser av utredningen om Malmö högskola och att denna uppfattas som att högskolan borde ha ett kunskapscenter för såväl bibliotek och IT-resurser som för pedagogiska aktiviteter. Denna uppfattning har biblioteksföreträdarna också lyckats förankra hos högskoleledningen, vilket visar sig genom att högskoleledningen i sin målformulering skrivit in en vision om ett sådant kunskapscenter (ibid.).

Vidare visar denna undersökning att biblioteket tagit initiativ till en omfattande obligatorisk användarutbildning för att uppnå informationskompetens hos användarna. Bibliotekspersonalen försöker lyfta fram behov som inte är formulerade och driva aktiviteter som högskolan inte har beställt, men som man inom biblioteket tycker är viktiga för högskolan. Frågan om huruvida användarutbildningen är en av bibliotekets uppgifter, skriver författarna, går dock isär mellan biblioteket och ledningen. Bibliotekspersonalen upplever att deras verksamhet ligger i linje med högskolans uppdrag och profil, medan ledningen har uppfattningen att biblioteket vill syssla med något som ligger utanför och tar resurser från högskolans kärnverksamhet. Bibliotek och ledning är överens om de övergripande målen men således inte om strategierna för att uppnå dem (ibid.).

En annan viktig del i identiteten är viljan till användarnärhet på flera plan. Det framhålls att personalen vill att biblioteket ska vara en aktiv mötesplats och inte bara ett ställe dit man går och hämtar material, en värdering som även denna visar sig skilja aningen mellan högskoleledningen och personalen (ibid.).

Både prorektor och biblioteksföreträdare beskriver Malmö högskolas bibliotek som annorlunda, en bild som författarna också uppfattar som viktig för bibliotekets identitet.

Författarna menar slutligen att Malmö högskolas biblioteks strävan efter att integreras i högskolan, i fråga om både lokalisering och organisation, är en del av identiteten men skriver att det är biblioteket som suborganisation till högskolan som vill förstärka de kulturella banden till moderorganisationen och inte tvärtom. Att högskolebiblioteket är mer angeläget om detta än vad moderorganisationen är tycker man är anmärkningsvärt (ibid.).

2.3.3 Organisationsförslaget

Biblioteks- och IT-verksamheten har redan sedan starten av Malmö högskola utgjort en gemensam organisation. Denna har varit utformad som en linjeorganisation med en chef och underchefer. Organisationen har med åren vuxit, vilket inneburit att avknoppningar gjorts utan hänsyn till helhet och genomskinlighet. Detta, får vi veta under en intervju med kundtjänstchefen, har lett till att organisationen som den ser ut idag uppfattas som otydlig och oklar (Intervju 2005-03-31). I den nuvarande organisationen är många personer involverade i samma arbetsuppgifter och därför är det svårt att få en helhetssyn på verksamheten. En organisationsomläggning som innebär att man kan samordna och

centralisera vissa av funktionerna för att på så sätt bli mer effektiva har därför setts som nödvändig för den del av BIT som utgörs av biblioteksverksamheten.

Förändringarna i organisationsförslaget avser i nuläget bara biblioteksverksamheten, men kommer fortfarande att innebära att man bevarar Bibliotek och IT i en gemensam organisation. Organisationsförslaget som lagts fram är utformat som en platt struktur med tre nivåer, en matrisorganisation med lodräta och vågräta nivåer. Meningen är att man ska kunna specialisera arbetsuppgifter samtidigt som alla ska kunna vara generalister tvärs över bibliotekets alla funktioner. Detta ska göras möjligt genom att man arbetar i team med olika karaktärer och storlekar, där man tillhör ett team samtidigt som man kan vara en del av ett annat team, eftersom dessa också går på tvärs i organisationen. Varje team ska ha en funktionsansvarig som har ansvaret för det dagliga arbetet inom ramen för funktionen. Dessa är underordnade IT-chef eller bibliotekschef som har ansvar för respektive verksamhetsområde. På högsta nivån finns en gemensam BIT-chef som har det yttersta personal- och budgetansvaret för BIT:s verksamhet.

Exakt hur den nya biblioteksorganisationen kommer att se ut vet vi ännu inte och de förslag till förändringar som vi beskrivit är i skrivandets stund fortfarande under utredning. Att vi ändå vill ta med detta som bakgrund till vår undersökning är för att vi tror att organisationsförslaget, som legat parallellt med förberedelserna inför sammanslagningen av de båda bibliotek som vi undersökt, kan ha påverkat vår intervjuundersökning och resultatet av denna. Eftersom dessa båda genomgripande förändringar sker samtidigt tror vi det kan vara svårt för personalen att urskilja vad som är och blir konsekvenserna av vad. En del av den oro som uttrycks har således förmodligen lika stor eller större anknytning till strukturförändringen i organisationen, som till den fysiska sammanslagningen av de båda biblioteken och dess personalstyrkor.

3 Intervjuundersökningen

Totalt sett har intervjuerna omfattat tjugo personer vid de båda biblioteken, nio på Beijersbiblioteket och elva på Mediateket. Av de elva respondenter som deltagit i undersökningen vid Mediateket har tre respondenter innefattats i en gruppintervju.

För att få en bakgrund till Mediateket hade vi vid två av våra intervjuer ett antal extra frågor där vi frågade om faktorer som kan ha kommit att påverka Mediateket och om tidigare ledarskap. Svaren från dessa, kompletterat med information från högskolans hemsida, har vi sammanfattat i en bakgrund i inledningen till resultatredogörelsen för Mediateket. Under intervjuerna med de respondenter vid Beijersbiblioteket som varit med sedan bibliotekets start framkom också en del fakta rörande bibliotekets historik. Dessa har vi valt att på likartat sätt sammanfatta i en bakgrund för Beijersbiblioteket, där vi även inkluderat fakta från den SOU utredning som gjordes inför etablerandet av Malmö högskola. Frågan om tidigare ledarskap kom även upp under intervjuer med övrig personal vid de båda biblioteken, och även dessa synpunkter kommer att innefattas här.

Med undantag för delar av bakgrunden till de båda biblioteken bygger detta avsnitt uteslutande på material från intervjuerna. Allt som står här får således stå för informanternas räkning.

Under intervjuerna visade det sig att många svar på enskilda frågor täckte in ett flertal frågor. Vi har därför valt att strukturera resultatet tematiskt utifrån de frågeställningar som intervjuerna var ämnade att svara på. I de fall det visat sig att en fråga inte genererat svar som tillför vår undersökning något har vi uteslutit dessa i resultatredogörelsen.

Då avsikten med undersökningen var att spegla Mediateket och Beijersbiblioteket mot varandra kommer vi vidare att framföra resultatet för de båda biblioteken var för sig. Vi har valt att inte särskilja de olika respondenterna utan istället försöka ge en bild av den gemensamma eller summerade syn som framkommit i intervjuundersökningen. Vi har också medvetet valt att inte skära för mycket i det framkomna resultatet, vilket lett till en omfattande resultatredovisning, eftersom vi velat ge de anställda vid de båda biblioteken en möjlighet att se sina verksamheter i ett utifrånperspektiv.

Då vi redogör för hur många respondenter som tycker det ena eller andra kommer vi inte heller att ange exakt antal eller procentsatser. Detta för att olika antal respondenter har berört olika aspekter i en fråga eller för att svar på en enskild fråga ibland täckt in flera frågor.

Vi kommer därför att använda oss av enheterna *få eller ett fåtal*, *några*, *flera* och *de flesta* för att beskriva hur många som står bakom en viss uppfattning. Med *få* eller *ett fåtal* avser vi en fjärdedel av svaren eller färre. Med *några* avser vi en fjärdedel upp till hälften av respondenterna, och med *flera* avser vi fler än hälften och upp till tre fjärdedelar. Slutligen då vi använder *de flesta* avser vi att fler än tre fjärdedelar har en uppfattning. Samtliga betyder att alla som svarat står bakom en viss uppfattning. Då vi uttrycker enskilda respondenters uppfattningar gör vi det för att förtydliga eller för att uppfattningen i sig är väldigt talande för sammanhanget.

3.1 Bibliotekskultur på Medioteket

3.1.1 Bakgrund

I samband med Lärarhögskolans tillkomst 1960 startades ett mindre bibliotek på Lärarhögskolan. Medioteket, som idag utgör Lärarhögskolans bibliotek, startade sin verksamhet i sina nuvarande lokaler 1974. Medioteket var en del av lärarutbildningen, som tillhörde Lunds Universitet, fram till 1998 då man införlivades i Malmö högskola.

På Malmö högskolas hemsida framgår att lärarutbildningen idag är ett av sex tvärvetenskapliga områden på Malmö högskola. Våren 2005 läser ca 7 000 studenter vid lärarutbildningen och utgör därmed en tredjedel av hela Malmö högskola. Den forskning som bedrivs här utgör mer än hälften av Malmö högskolas forskningsvolym inom vetenskapsområdet humaniora-samhällsvetenskap. Lärarutbildningen omorganiserades 2001 och numera är all grundutbildning, forskning och fortbildning organiserad i fem breda kunskapsfält inom vilka det finns sammanlagt 13 huvudämnen som är lärarutbildningens yrkesämnen. Studenterna skapar själv sin utbildning genom att välja ett huvudämne och ett eller flera sidämnen. Samverkan med det omgivande samhället sker genom att studenten tidigt kommer i närtkontakt med sitt framtida yrke genom att kontinuerligt arbeta ute på en så kallad partnerskola både under enstaka dagar och under sammanhängande perioder under hela utbildningstiden (Om lärarutbildningen, 2004).

Medioteket har enligt flera respondenter från starten fram till 1999 kännetecknats av ett starkt ledarskap på biblioteksnivå. Några nämner att ledarskapet haft stor inverkan på verksamheten. Medioteket byggdes upp i samarbete med skolöverstyrelsen och har hela tiden varit präglad av ett nära samarbete med skolvärlden berättar en respondent och menar att detta inneburit att Medioteket mer kommit att likna ett folk- eller skolbibliotek än ett högskolebibliotek. Det gjordes tydligt från början att biblioteket inte bara skulle vara en förvaringsplats för böcker utan även en arbetsplats för studenterna där den pedagogiska aspekten skulle stå i fokus berättar respondenten. En respondent berättar också att det praktiska arbetet och att jobba för att studenterna ska kunna vistas på biblioteket har varit viktigare än katalogisering och biblioteksmässiga korrektheter.

Då vi frågar om det finns några kritiska händelser som kan ha påverkat Medioteket berättar en respondent om när Medioteket blev en del av Malmö högskolas bibliotek. Personalen upplevde då att Malmö högskola i och med sitt nya bibliotek lanserade tankar med biblioteksverksamheten som nya, och då främst gällande användarfokus,

tankar som Medioteket enligt respondenten arbetat med ända från starten 1974. Medioteket har även blivit utnämnt till årets bibliotek med motiveringen att de var så nära användarna berättar den intervjuade. Trots den erfarenhet och den kompetens som fanns upplevde man enligt respondenten från Mediotekets sida att man inte fick vara delaktiga i utvecklingen av och satsningen på det nya biblioteket. Detta ledde enligt respondenten inte bara till en stor besvikelse och upprördhet, utan också till att ett starkt revirtänkande uppstod. Revirtänkandet har lösts upp efter hand i takt med att man från Mediotekets sida upplevt att man visats mer hänsyn och därmed blivit mer delaktiga.

Under intervjuerna nämner flera av våra respondenter på Medioteket att en viss känsla av utanförskap funnits i början då man införlivades i Malmö högskola. Tidigare hade man upplevt sig som självständiga, eftersom man tillhörde Lunds Universitet men var lokaliserade i Malmö. Då man införlivades i Malmö högskola, upplever några respondenter, blev man av med viss självständighet och man kände att man inte gavs möjlighet att påverka. Detta har däremot ändrats, nämner flera respondenter, och idag finns ett tydligt samarbete mellan de olika biblioteken vid Malmö högskola.

3.1.2 Medioteket som bibliotek och arbetsplats

Samtliga intervjupersoner uppger att de trivs mycket bra med att arbeta på Medioteket. De positiva drag som betonas rör framförallt närheten till användarna, den trevliga och öppna atmosfären, prestigelösheten mellan de anställda, och det nära samarbetet med lärarna. Medioteket beskrivs som ”hjärtat i verksamheten”, med vilket respondenten syftar till bibliotekets placering i Lärarhögskolans lokaler. De flesta respondenter nämner bibliotekets centrala placering som en bidragande orsak till Mediotekets starka förankring i lärarutbildningen. Ytterligare egenskaper som de anställda på Medioteket upplever som positiva är gemenskapen och den familjära stämningen som råder dels de anställda emellan, dels bibliotekarier och lärare emellan.

De negativa egenskaper som betonas är till stor del av fysisk karaktär. Flera nämner till exempel att biblioteket är slitet och förfallet. Negativa egenskaper som inte är av fysisk natur gäller bland annat arbetsfördelningen, som några av våra respondenter uppfattar som ojämn. Dessa respondenter påpekar att det finns en otydlighet i var ansvaret för vissa arbetsuppgifter ligger och tror att en klarare ansvarsfördelning skulle underlätta i detta sammanhang. En respondent uttrycker en bristande flexibilitet som enligt denne gör att Mediotekets kultur ibland kan vara lite statisk och inte så tillåtande i alla frågor.

Flera egenskaper lyfts fram som både positiva och negativa. En sådan är den under senare år ökade specialiseringen av arbetsuppgifter. Tidigare arbetade alla som generalister och gjorde såldes lite av varje. Specialiseringen har inneburit större möjligheter att utvecklas inom ett område menar flera av de intervjuade, samtidigt som en viss protektionism uppstått som inte tidigare funnits. En intervjuperson beskriver att ”man vill försvara sitt eget med näbbar och klor”. Flera respondenter menar att specialiseringen lett till prioriteringssvårigheter speciellt i balansgången mellan pass i informationsdisken och det egna inre arbetet.

Den familjära stämningen är ytterligare en egenskap som upplevs både positivt och negativt. Stämningen mellan kollegor men även mellan bibliotekets personal och lärare kan ibland bli lite för familjär, vilket gör att det kan vara svårt att upprätthålla ett

professionellt förhållningssätt. Att komma varandra och användarna för nära ger en känsla av att man känner varandra, vilket gör det svårt att sätta gränser anser flera av de intervjuade. En av de intervjuade beskriver detta som ”två sidor av samma mynt”. Den nära relationen till lärarna har också lett till att dessa i vissa fall har kommit att påverka biblioteket lite väl mycket, säger en respondent.

Då vi bad respondenterna att beskriva biblioteket i ett utifrånperspektiv, som de tror att till exempel en student eller lärare ser på det, målades en positiv bild av Medioteket upp. Biblioteket beskrevs som en arbetsplats där man sitter och arbetar och som har en öppen och välkomnande atmosfär. Våra respondenter tror att den öppna stämningen inbjuder till samt gör det lättare att ställa frågor. Någon beskriver Medioteket som ”användarnas bibliotek och inte bibliotekariernas bibliotek”, en känsla som den intervjuade upplevt på många andra högskolebibliotek. En annan respondent uttrycker att biblioteket bokstavligen är studenternas och lärarnas bibliotek och uttrycker att ”deras önskan är vår lag i princip”. Det som skulle kunna upplevas negativt i ett utifrånperspektiv, nämner några av respondenterna, är att det kan vara svårt att hitta i samlingarna.

Vid en jämförelse med andra högskolebibliotek upplevs Medioteket som mer aktivt och tillåtande. Flera nämner att de tror att en skillnad är att man vågar fråga och ta emot hjälp från bibliotekarierna på Medioteket. De flesta respondenter jämförde Medioteket med Universitetsbiblioteket i Lund och tycker då att personalen på Medioteket är mer tillgänglig. I kombination med att man serverar en mindre användargrupp är det lättare att ha ett personligt och mindre anonymt förhållningssätt till sina användare tror de intervjuade. De flesta av de intervjuade uppger också att likheterna mellan Medioteket och andra högskolebibliotek ligger i arbetsuppgifterna, men påpekar att skillnaderna varit större tidigare och att de med tiden utjämnats alltmer.

Vid en intern jämförelse, det vill säga Medioteket i jämförelse mot Beijersbiblioteket, så ansåg de flesta att likheterna är större än skillnaderna. Största skillnaden, menade flera, är att studenterna och deras behov och arbetssätt skiljer sig mellan de båda biblioteken. Flera av respondenterna uttrycker också att de tror att de har ett mer personligt förhållningssätt till sina användare i förhållande till vad Beijersbiblioteket har.

3.1.3 Uppdraget och den egna rollen

Våra respondenters uppfattning om bibliotekets främsta uppgift är samstämmig och beskrivs sammanfattningsvis vara att serva studenter och lärare med information och att fungera som ett lärandestöd. De flesta respondenter använder begreppen stöd och service då de beskriver bibliotekets uppgift. Ett fåtal respondenter uttrycker att man även ska vara ett stöd även för forskarna.

Definitionen av den egna rollen skiljer sig bland de anställda. Flera av de intervjuade ser sig som både generalister och specialister medan några ser sig som enbart generalister. Specialistrollen kommer ur de senaste årens specialisering av arbetsuppgifter som inneburit att man gått över från att göra lite av allt till specialisering inom vissa funktioner i arbetet. Synen på sig själv som generalist kommer främst från arbetet i informationsdisken där de intervjuade anser att de måste kunna greppa över större områden. Tolkningen av begreppet specialist skiljer sig bland de intervjuade. De

flesta av dem som ser sig själva som enbart generalister tycker att specialistrollen innebär att man är mer insatt i vissa ämnesområden. De som istället ser sig som en kombination av generalist och specialist uppger att de tycker att specialistrollen innefattar specialist-kompetens inom olika funktioner eller arbetsområden.

Begreppet professionalism beskrivs på liknande sätt av de intervjuade. Nyckelord som betonas i de intervjuades beskrivningar av begreppet service är användare, förmedling, anpassningsförmåga, lyhördhet och bemötande. Förmedlingsaspekten betonas av flera respondenter som extra viktig och en av respondenterna uttrycker att ”det handlar om de faktiska kunskaperna och om vad man faktiskt kan på pappret men sedan handlar det om förmedling – om att man faktiskt ska kunna förmedla de här kunskaperna – det är väl där jag tycker professionalism ligger”.

Servicebegreppet anses av våra respondenter ligga nära begreppet professionalism. Att användaren ska vara nöjd med den service som han eller hon fått och att man ska hjälpa till så gott man kan fanns genomgående med i de intervjuades svar. För att ge god service ska man fungera som stöd och möta användarna på deras villkor. Några av respondenterna framhöll att alla måste få lika service och några berör hjälp till självhjälp som en del av servicebegreppet.

Biblioteket är framförallt till för studenter och lärare anser de intervjuade. Få av de intervjuade nämner forskarna som målgrupp. På frågan om vem våra respondenter framförallt arbetar för svarar de flesta att de arbetar för studenterna, medan några menar att de arbetar för lärare och studenter.

Angående huruvida man ska prioritera vissa användare anser de flesta respondenterna att alla ska behandlas lika och att man därmed inte ska prioritera någon. Måste man däremot prioritera, bör man prioritera användare som kommer från Lärarhögskolan anser några.

Samtliga respondenter på Mediateket är av uppfattningen att man ska hjälpa användarna med hjälp till självhjälp genom att bland annat lära dem hur man söker och hittar i biblioteket. Flera av de intervjuade nämner att högskolans pedagogiska uppdrag ska avspeglas även i biblioteket. Några påpekar dock att man måste känna av användarna och att innebörden av hjälp till självhjälp skiljer sig från fall till fall.

Våra respondenter tror att deras syn på biblioteket och deras arbete där i grunden är samstämmig. Bland annat nämns Mediatekets ålder som en faktor för att man ska ha hunnit utveckla ett gemensamt synsätt. Flera respondenter antyder att man, även om man har samma grundläggande åsikter, inte alltid orkar leva upp till dessa och menar att man ibland är benägna att erbjuda användarna lite väl omfattande service. En av de intervjuade tror att detta är ett resultat av den familjära stämningen som råder på Mediateket. Den nära kontakten med framförallt lärarna gör det ibland svårt att sätta gränser. Det finns en rädsla för konflikt och att inte bli omtyckt bland lärarna och därför ruckar man hellre lite på de krav som man vet att man borde ställa på användarna.

Då våra respondenter svarar på om de tror att ledningens syn skiljer sig från deras får vi inget samstämmigt svar. Svaren kan sammanfattas i tre kategorier: de som tror att deras synsätt inte skiljer sig från ledningens, de som tror att synsätten skiljer sig och de som

inte vet. Den sistnämnda kategorin uttrycker att de inte har någon uppfattning om hur varken högskolan eller biblioteksledningen ser på biblioteket och dess roll. De som tror att ledningens synsätt skiljer sig från deras eget tror att skillnaderna ligger i uppfattningen om var i verksamheten man ska prioritera och då framförallt huruvida man ska prioritera studenterna eller forskarna.

3.1.4 Kommunikation och samvaro

Samtliga respondenter tycker att det är en bra umgängeston på Mediateket. Flertalet beskriver stämningen med exakt samma ord: öppen, lättsam och prestigelös. En respondent beskriver umgängestonen som ”öppen, men den har ändrats lite när det kommit in så många unga i personalen ... berikande för klimatet med nya och unga människor men kan även skapa utanförskap”. Några respondenter upplever att man inte kan vara helt öppen med vad man tycker och tänker. En av dessa beskriver detta som att ”jag tror inte att man kan diskutera vad som helst ... och vi kritiserar aldrig varandra”.

Jargongen beskrivs som rå men hjärtlig och att umgängestonen ger utrymme för att vara lite ”flamsig”, som flera av respondenterna uttrycker det. Man ser tillbaka på tidigare händelser positivt. Även om det handlar om saker som vid tidpunkten för händelsen inte var positiva så ser man tillbaka på dem med humor beskriver en respondent.

Samtliga respondenter beskriver också stämningen på Mediateket som öppen. På frågan om vad ett öppet klimat innebär var svaren dock av mycket skiftande karaktär. Det som var gemensamt i beskrivningarna var att man ska kunna uttrycka åsikter och att alla ska ha rätt att få tycka till.

En arbetsmiljö som främjar kommunikation och samvaro, tror våra respondenter sammanfattningsvis, utgörs av ett öppet klimat med mycket fika som präglas av en informell stämning där man lyssnar på och respekterar varandra. Stämningen bör vara ”ärlig och inget skitsnack – ett klimat där man vågar diskutera och där man vågar ta upp saker som är problematiska” säger en av de intervjuade. En annan beskriver att ”det måste vara högt i taket” och att man skulle få en mer öppen atmosfär om man vågade berömma och kritisera mer: ”jag känner idag att folk tar lite illa upp om man kommer med förslag på någon annans arbete – det finns inget naturligt sätt att göra det på”. En av de intervjuade beskriver också att arbetsmiljön måste vara ”prestigelös ... man ska dela med sig av sina kunskaper så att man lär tillsammans”.

Våra respondenter tycker att det finns en öppenhet och en lyhördhet från ledningens sida och upplever förhållandet mellan ledning och anställda som bra. Alla påpekar dock att BIT-ledningen, eller ledartrojkan som de kallar den, bara är tillfällig i väntan på en ny chef. Några påpekar att de personer som finns i nuvarande ledningen, även om de haft ledande positioner innan, tidigare tillhört personalstyrkan varför förhållandet här emellan är av lite mer informell natur. Flera av de intervjuade nämner också att det varit viss turbulens på ledningsnivå under senare år vilket upplevts som jobbigt. Vad som i nuläget kan upplevas negativt, nämner några, är att de trots lyhördheten känner att de har begränsade möjligheter att påverka. En av våra respondenter beskriver att det känns som att ”de verkar lyssna och ta till sig men ofta händer det inget så det kan ibland kännas som mycket snack och liten verkstad”. En annan respondent uttrycker att det

känns som att ledningen är längre ifrån de som arbetar på Medioteket och tillägger att ”det kanske bara är vi på Medioteket som känner så”.

Samtliga intervjuade anser att det finns grupperingar bland personalen, men uppfattningen om hur de påverkar skiljer sig. Några av de intervjuade nämner att det varit tydligare grupperingar tidigare och menar att många av dessa har lösts upp i och med de senaste årens genomströmning av personal. Flera av de intervjuade anser att de grupperingar som finns bildats av naturliga orsaker som arbetsuppgifter eller intressen och upplever inte dessa som störande. Några av de intervjuade upplever dock grupperingar som ett problem. En av de intervjuade berättar att det finns oliktankande mellan vissa personer och att konflikter förekommit dem emellan, men menar att det har hanterats så att det inte gått ut över arbetet. Samma person tror att ledningen försöker tysta ner konflikter eller undviker att ta tag i dem i hopp om att det ska lösa sig själva. En av de intervjuade tror att de grupperingar som upplevs negativa beror på att vissa grupper är mer dominanta. Att se till befintliga grupperingar vid nyanställning är därför viktigt så att man inte anställer personer som kan komma att förstärka någon grupp ytterligare, menar respondenten.

De intervjuade som upplever grupperingar som negativa uttrycker en oro för att grupperingarna ska komma att förstärkas och bli tydligare i och med sammanslagningen. Detta eftersom de tror att den nya organisationen kan bli gruppbyggande i sig genom att olika funktioner blir mer avskärmade med den fysiska placeringen.

Enligt våra respondenter finns det dominanta personer bland personalen. Detta upplevs av de flesta inte som något problem. En av de intervjuade menar att dessa personer behövs för att dra igång diskussioner och fungera som ”informella ledare”. En annan av våra respondenter menar dock att man behöver arbeta för att skapa en balans genom att försöka ”puffa på” mindre framträdande personer och beskriver att ”det är inte så att man inte lyssnar men vissa kommer inte lika mycket till tals”. En tredje respondent berättar att ”på personalmöten kan vissa personer ta över helt medan andra sitter tysta”. En av de intervjuade beskriver också att det finns en viss problematik i att dominanta personer oftare medverkar och deltar i grupper och projekt och menar att ”det är en fråga för ledningen att ge utrymme och möjligheter ... det dominanta slår igenom om man blir vald till vissa grupper”.

Den informella kommunikations- och informationsgången är högt uppskattad av våra respondenter. Samtidigt är de flesta överens om att viss formell sådan krävs. En intervjuperson säger att ”det måste finnas en stomme eller en slags struktur med formella informationsvägar – också för att vissa personer ska göra sig hörda – annars kanske dessa aldrig skulle synas”. Några menar att nackdelen med de informella vägarna för information och kommunikation är att det finns en risk för att alla inte får ta del av informationen och att frågor lätt släpps eftersom ingen tar ansvar för att framföra dessa. Genom att formalisera skulle man tvingas följa upp diskussioner på ett annat plan och man skulle undvika att personer ”faller mellan” de informella vägarna.

På frågan om det finns speciella tillvägagångssätt, strategier eller taktiker som används för att få igenom idéer eller förändringar svarade flera av respondenterna att de tar upp angelägenheten som en allmän punkt på personalmöten. På så sätt får alla vara med att

ta ställning i frågan. Flera av de tillfrågade nämner att det beror på ärendets karaktär. Större frågor går man direkt till närmsta chef med och mindre, mer specifika frågor inom exempelvis en viss funktion behandlas mellan dem som är involverade i de för frågan gällande arbetsuppgifterna.

3.1.5 Möteskultur

BIT-möten hålls med anställda från alla biblioteken och IT-avdelningen ett par gånger per termin. Dessa möten behandlar frågor som är gemensamma för både biblioteks- och IT-verksamheten. Ett av syftena med dessa, tror våra respondenter, är att försöka motverka att IT-avdelningen och biblioteksverksamheten blir två skilda enheter.

En annan mötesform som är relativt ny är biblioteksmöten, som hålls för alla biblioteksanställda på Malmö högskola. Dessa behandlar biblioteksfrågor och syftar till att bland annat få en samsyn gällande det praktiska arbetet eller bibliotekssystemet.

Arbetsplatsmöten hålls en gång i veckan på Medioteket och varannan vecka på Beijersbiblioteket. Här informeras personalen om vad som händer eller delges vad som framkommit på till exempel ledningsmöten. Man diskuterar också sådant som policyfrågor i disken, vad som händer i framtiden och praktiska frågor. Dessutom fungerar dessa som forum för information och kommunikation. Bland annat delar man med sig av erfarenheter. Har någon medverkat vid en kurs, ett seminarium eller ett studiebesök får denne berätta om det för att alla ska få ta del av erfarenheterna.

Angående personalens syn på mötenas form och funktion uttrycker en respondent att det vid BIT-mötena uppstår vissa spänningar och menar på att det känns som att personalen från IT-avdelningen inte tycker att de har på dessa att göra. Detta förklarar samma person med att man lätt glider in på biblioteksfrågor och att detta inte alltid berör IT-personalen. Respondenten beskriver att man här borde sträva efter att ta upp fler gemensamma beröringspunkter. Eftersom man tillhör samma organisation och strävar mot samma mål, menar respondenten, skulle det vara intressant att diskutera frågor om kundtjänst, kundbemötande och användarperspektiv.

Arbetsplatsmöten på Medioteket beskrivs vara informella och informativa. Flera av våra respondenter uttrycker önskemål om att låta viss information som tas upp på dessa gå ut per mail eller via andra forum för att därigenom kunna reducera antalet möten. Några respondenter nämner också att de anser att antalet möten eskalerat inför sammanläggningen och att mängden möten har varit påfrestande. Några av de intervjuade uttrycker också önskemål om större utrymme för allmänna diskussioner om arbetet och verksamheten och synen på begrepp som service, kundbemötande och diskarbete. En av respondenterna tar upp det pedagogiska spelet som utgångspunkt för sådana diskussioner. En önskan om tydligare struktur och ett tydligare ledarskap vid möten är också något som nämns av några respondenter i samband med möteskulturen.

Förutom dessa formella möten hålls gruppmöten inom de funktioner man arbetar vilka är av mer informell karaktär. Dessa styrs utifrån om det finns behov av möten eller inte.

3.1.6 Belöning och bestraffning

Då vi frågade om belönings- och bestraffningssystem både informellt och formellt så berörde svaren främst lönerna. Ingen av respondenterna på Medioteket anser att lönen fungerar som ett redskap för att bedöma prestationen i arbetet. Några av respondenterna menar vidare att man inte kan se på lönen om man gör bra ifrån sig och att det på så sätt inte är någon mening med att ta på sig extra arbete. En av respondenterna påpekar att det borde ligga i ledningens intresse att höja lönerna överlag för att visa upp den kompetens och de resurser som finns på biblioteket. Sammantaget är dock alla överens om att lönen varken fungerar som belönings- eller bestraffningsverktyg.

Flera av respondenterna tror inte att lönerna skiljer sig nämnvärt mellan de anställda på Medioteket, medan några tror att skillnaderna är stora. Flera påpekar att lönerna är ett område man inte diskuterar och att man egentligen inte vet vad de andra har. Några säger sig dock veta att lönerna skiljer sig mellan de som är anställda på biblioteket och de som är anställda på IT-avdelningen och att detta skapar irritation och frustration bland personalen. Löneutvecklingen sker främst i samband med nyanställning berättar en av de intervjuade och då genom att ingångslönen kan vara högre än lönen för de redan anställda. Flera av respondenterna ger på något sätt uttryck för att löneutvecklingen överlag är alldeles för dålig. En av de intervjuade beskriver att ”det är knappt man tycker att det är lönt att förhandla om” och att ”det borde vara prestigefyllt men istället är det lite småhackande på lönerörelsen”.

Sammanfattningsvis tror våra intervjupersoner på Medioteket att egenskaper som belönas både formellt och informellt består av gränsöverskridande arbete och aktivt arbete för att förankra biblioteksverksamheten i högskolan, eller som flera uttrycker det ”utåtriktat arbete”. Alla som berört denna aspekt i sitt svar nämner också att självständighet och att man fattar egna beslut är egenskaper som de tror belönas. Några betonar att man ska vara utåtriktad, visa framfötterna och hålla sig framme för att uppmärksammas och belönas. En respondent påpekar att det är lätt att backa upp de som gör sin röst hörd och menar att det finns tjänster i vilka man varken syns eller hörs så mycket men som ändå är lika viktiga. Här behöver man, menar respondenten, gå in med mer uppbackning så att även detta arbete uppmärksammas och så att de personer som arbetar med sådana uppgifter ska känna att de är viktiga och blir sedda.

Informell belöning och bestraffning uppges av de flesta vara en brist. Enligt de intervjuade händer det sällan att man ger varandra positiv kritik. En respondent beskriver att ”vi kan väl säga nåt till varandra men oftast tror jag vi tar varandra för givet”. En annan respondent beskriver att ”det är lite så och så med att ge beröm till varandra – däremot hör man ofta om något inte fungerar”. Den kritik man får och som är positiv kommer från lärare och studenter vid högskolan menar flera respondenter. ”Man får mycket mer av dem än vad man får internt” säger en av intervjupersonerna under intervjun och en annan beskriver att ”det är dåligt med ris och ros – det finns liksom inga vägar för det tror jag”. Några uttrycker att kulturen på Medioteket saknar vägar för att framföra negativ kritik och tycker att man borde arbeta för att främja ett klimat där det är naturligt att både kritisera och berömma varandra. En av de intervjuade uttrycker detta i att ”man hade önskat att det fanns en atmosfär där man kunde ge varandra kritik, både positiv och negativ men jag tror inte att vi har så högt i taket att man vågar det, åtminstone inte negativ kritik”.

Sammanfattningsvis tycker våra respondenter att det finns begränsade möjligheter att avancera. De avanceringsmöjligheter som finns, beskriver våra respondenter, är i form av ändrade arbetsuppgifter eller ökat ansvar genom att bland annat delta i olika projekt. En respondent påpekar däremot att inte alla ges samma möjlighet att vara med i projekt. De är inte alltid sökbara och det är ofta samma personer som sitter med i projekten menar respondenten.

3.1.7 Rekrytering

Rekrytering av personal sker dels internt via anslagstavlan eller hemsidan, dels externt via annonsering i DIK forum. Är det ett vikariat görs först och främst en intern intresseförfrågan. Några av våra respondenter pekar på att det ofta är de som ”redan har en fot inne” och som har arbetat extra som får de tjänster som utlyses. Tjänstens natur styr vidare vilka egenskaper som eftersöks men ett krav på alla nyanställda är att de har en magisterexamen i biblioteks- och informationsvetenskap. Egenskaper som flera av våra respondenter tror är viktiga för att få en tjänst är samarbetsförmåga och social kompetens.

För nyanställda följer högskolans introduktionsprogram där man får lära sig om organisationen och åka runt och titta på de olika biblioteksverksamheterna. Denna introduktion har inte alltid funnits utan kommit under de senare åren berättar en respondent. Högskolans introduktionsprogram omfattar heller inte de som börjar som vikarier eller de som bara kommer in och arbetar under en kortare period nämner en annan respondent. Det finns inga fasta interna procedurer för nyanställda. Alla visas runt på Mediateket för att få en bild av verksamheten kring biblioteket men det finns inga strukturerade rutiner för hur detta ska gå till. Därefter följer en period med bredvidgång för att kunna sätta sig in i arbetsuppgifterna.

3.1.8 Värderingar och normer

Utåtriktat arbete i olika former är det som de intervjuade tror att ledningen värderar mest. Ett fåtal respondenter tror att ledningen lägger stort värde vid det pedagogiska uppdraget. Däremot påpekar några att de egentligen inte kan säga något om ledningens värderingar. ”Jag känner att de är ganska anonyma i sina värderingar, jag kan inte säga någonting om deras värderingar utom att jag vet att de tycker det är viktigt med kundtjänst och service och det tycker jag också” uttrycker en av respondenterna. En annan respondent menar att man borde ha diskuterat värderingsfrågor inför sammanslagningen för att skapa en gemensam värdegrund och att detta borde ha gjorts innan man tog tag i de praktiska bitarna. En tredje respondent tycker det är svårt att se ledningen som en enhet och säger att ”jag har svårt att se ledningen som en – jag skulle säga att de har olika visioner för vårt arbete och det är problematiskt”.

De värderingar som våra respondenter tror är starkast bland personalen är det pedagogiska uppdraget, service och den utåtriktade verksamheten. En respondent nämner att gemenskap på arbetsplatsen värderas oerhört högt bland de anställda. Flera respondenter tror att personalens värderingar överensstämmer med ledningens. De som inte tror detta tror att synen på det pedagogiska förhållningssättet skiljer sig. En respondent uttrycker detta i att ”det pedagogiska förhållningssättet är mer uttalat hos

personal än ledning – det läggs fram som ett begrepp men är inget som man bygger ut eller driver från ledningens sida”. Ett fåtal respondenter påpekar att de flesta värnar mest om sitt och att värderingar därför kan glida isär ibland. En respondent tillägger dock att ”för alla handlar det om att skapa service genom sitt arbete ... träffar man andra högskole-bibliotekarier och framförallt folkbiblioteksbibliotekarier så går deras värderingar helt isär – det gör det inte här – det är verkligen en av de saker vi är rörande eniga om”.

Då det handlar om oskrivna regler för seder och bruk i huset så berörde svaren främst informationsdisken. Man bör sköta sina pass där med allt vad det innebär menar flera respondenter. En oskriven regel som också nämndes av några var att man ska sätta upp böcker varje morgon. Vidare ska man enligt våra respondenter vara trevlig, serviceinriktad, aktiv i det sociala på arbetsplatsen och inte vara rädd för att synas.

3.2 Utbildningens påverkan på Medioteket

Samtliga respondenter anser att lärarutbildningen påverkar biblioteket och deras arbete. Samlingarna, undervisning och arbetet i disken, menar de, påverkas i allra högsta grad av utbildningen. En av respondenterna tar upp att det är svårt att se hur utbildningen påverkar eftersom Medioteket och lärarutbildningen har funnits så länge i samma hus att de anpassats till varandra. ”De har vuxit ihop hela tiden så därför har det blivit en slags symbios” beskriver denne.

3.2.1 Användare

Flera av de intervjuade uppger att de tycker att lärarutbildningens studenter skiljer sig från studenter vid andra utbildningar. I svaren jämfördes dessa framförallt med Beijersbibliotekets studenter och här påpekas att lärarutbildningen dels har fler förstagsstudenter som inte har studievana, dels fler äldre studenter som ofta inte har hunnit ta till sig den nya tekniken, vilket man tror kan påverka sättet man söker information och vilka källor man använder. Lärarstudenter arbetar också mycket i grupp med problembaserat lärande vilket innebär att de ofta söker information inom ett område utan att veta exakt vad de vill ha och att de ofta lånar ett stort antal böcker för att hitta det de letar efter. Lärarstudenterna har dessutom behov av material och information för praktik och kommande yrkesliv. På andra utbildningar är det vanligare att man söker vissa kursböcker berättar några av de intervjuade. Dessutom sitter lärarstudenterna mycket i biblioteket när de arbetar i grupper vilket lett till ett stort antal grupparbetsplatser inne på biblioteket.

De flesta i personalen på Medioteket har deltagit i den arbetsrotation som pågått inför sammanslagningen och har därmed haft pass i disken på Beijersbiblioteket. Här tycker våra respondenter att de sett skillnad i studenternas förfrågningar. På Medioteket får man fler referensfrågor och det är en större spännvidd på frågorna, medan man på Beijersbiblioteket får mer specifika och avancerade referensfrågor. En skillnad som också nämns av flera av våra respondenter är att studenterna på Beijersbiblioteket har större datorvana och i större utsträckning använder datorerna som redskap i sina studier. Detta gör att man får en del frågor kring datorerna. Flera upplever att studenterna vid Lärarhögskolan är mindre vana vid bibliotek, datorer och informationsökning. Att

antalet referensfrågor är färre på Beijersbiblioteket tolkas av flera respondenter som att studenterna där är mer självständiga. ”Jag vet inte om man kan säga att de inte är så kunniga men det verkar som de har svårare att söka information själva” säger en respondent om lärarstudenterna. Några av respondenterna tror att det inte behöver vara så att lärarstudenterna är mindre självständiga utan att de på grund av den familjära stämningen känner sig mer benägna att komma och ställa frågor på Medioteket.

3.2.2 Samarbete

Mediotekets samarbete med lärare och forskare är enligt de flesta av de intervjuade väl utvecklat, även om flera tror att det går att bygga ut ytterligare. Samarbetet består till stor del av kontaktbibliotekarieverksamhet i form av en både formell och informell dialog med lärarna om hur biblioteket ska kunna vara en resurs i utbildningen. Den informella dialogen är kontaktskapande och flera av de intervjuade tror att denna är grunden för det nära samarbetet med lärarna. Den formella kontakten består bland annat av att det i vissa kursplaner är inskrivet att biblioteket ska vara en del av kursen. Kontaktbibliotekarierna sitter ibland med på lärarnas personalmöten för att kunna svara på frågor och berätta hur man kan hjälpa till i undervisningen. Lärarna kan också få önska speciell undervisning för studenterna om till exempel hur man söker examensarbeten. Undervisning, inte bara till studenterna utan också för lärare och forskare, är också ett samarbetsområde. Dels håller Medioteket i doktorandkurser om två poäng, dels tillhandahåller de forskarna, förutom hjälp med information och litteratur, digitala tjänster i form av en sida för forskningspublicering.

3.3 Synen på sammanslagningen

3.3.1 Inställning till sammanslagningen och förberedelserna inför denna

Samtliga respondenter upplever sammanslagningen som något positivt även om några av respondenterna känner viss oro. Det som framhålls som mest positivt är nya lokaler och att arbetsgruppen blir större. Ett orosmoment uppger en av de intervjuade är att ”vi har en väldigt familjär stämning idag vilket kanske beror på att vi är så få ... jag tror att det kanske blir svårt att bibehålla den”.

Våra respondenter på Medioteket har olika intryck av förändringsarbetet och förberedelserna inför sammanslagningen. Några tycker att detta hanterats på ett bra sätt medan några tycker att man borde ha hanterat förändringsförberedelserna annorlunda. Några uppger också att de tycker att vissa delar i förändringsarbetet skötts bra medan andra delar inte har det. Det finns exempelvis en önskan om att man inte bara skulle ha haft diskussioner om praktiska frågor, utan även om förhållningssätt, hur man ska jobba i kundtjänsten, prioriteringar och så vidare. ”Här känns det som vi står på ruta ett ... det känns inte som vi nåt någon gemensam samsyn här” uppger en av respondenterna. En annan av respondenterna uttrycker att ”utifrån rådande omständigheter har det skett på bästa möjliga sätt ... men förändringsarbetet kunde ha påbörjats tidigare och därmed spridits ut under en längre period så att det till exempel hade blivit mer arbetsrotation”. En tredje respondent anser att ”det skötts lite för mycket från Beijersbiblioteket ... vi har bara anpassat oss hela tiden”.

3.3.2 Skillnader och likheter som kan påverka vid sammanslagningen

Våra respondenter från Medioteket tycker att det finns skillnader mellan dem och Beijersbiblioteket även om de flesta påpekar att skillnaderna idag är betydligt mindre än vad de har varit. Arbetsrotationen, som de flesta respondenter deltagit i, nämns som en bidragande faktor till detta. ”Man märker tydligt hur lite skillnader det är – innan vi började rotera så var alla lite rädda – det var mycket vi och dom” säger en respondent och en annan uttrycker att ”det är rätt likt numer – från början tyckte jag man arbetade mer olika men jag tror att det har blivit bättre i och med arbetsrotationen”. Flera respondenter uppger att de har ändrat inställning till Beijersbiblioteket och deras arbete efter arbetsrotationen infördes. Flera nämner också att de i och med en ökad insyn på Beijersbiblioteket fått en större förståelse för hur de arbetar och att man insett att det inte var så stora skillnader som man trodde från början.

Ämnesområde och samlingar nämns som skillnader liksom Mediotekets centrala placering på Lärarhögskolan. En av våra respondenter beskriver att Beijersbiblioteket mer är som ett bibliotek medan Medioteket är en del av lärarutbildningens verksamhet. Studenterna framhålls också som en skillnad. En av våra respondenter menar att ”det känns som att Beijers studenter är mer självgående men framförallt mer datorkompetenta – det kan ha att göra med att våra studenter är äldre”. Bemötandet är ytterligare en skillnad som nämns av flera. En respondent beskriver bland annat att ”de kanske är lite tuffare på Beijers att man själv ska klara sig ... återigen tror jag vi är lite rädda att inte bli omtyckta så vi slår knut på oss själva – Beijerspersonalen är lite coolare”. En annan beskriver att ”viss personal på lärarutbildningen kan vara rätt tidskrävande och vill ha väldigt mycket hjälp och här måste man sätta en gräns – de skulle nog inte vara lika toleranta på kajen”.

Några respondenter upplever att en skillnad är att det är mer ”ordning och reda” på Beijersbiblioteket. Dessutom nämns stämningen på arbetsplatsen som en skillnad. ”Jag upplever det som att de har en bra stämning på Beijers men inte som här – vi har en helt annan jargong – vi är mer flamsiga och pratar en del oväsentligheter” uttrycker en av våra respondenter och fortsätter sedan med att säga att ”de har större integritet där borta tror jag”. En annan av våra respondenter upplever personalen på Beijersbiblioteket som att de är ”de lite mer ambitiösa bibliotekarierna och sätter ribban lite högre”.

3.3.3 Problem och svårigheter

Flera av våra respondenter uppger att de har svårt att bilda sig en uppfattning om hur det kommer att bli efter sammanslagningen med tanke på att den nya organisationen inte är beslutad om än. Detta upplevs som ett orosmoment eftersom de anställda ännu inte med säkerhet vet var de ska sitta eller vad de exakt ska arbeta med. Några nämner gruppbyggnader som något som kan bli ett problem och en respondent beskriver att man ”är rädd att man sitter på sin avdelning och klipper banden med de andra”. En annan menar att ”jag hoppas att personalen kommer att fungera tillsammans – det är inget som jag ser som ett direkt problem men det skulle kunna bli”. Däremot, uppger respondenten, ”har ju öppenheten kanske ökat och vi har börjat lära känna varandra inte minst genom träffar och möten men också genom arbetsbyten”. En tredje respondent menar att ”man kanske skolas in i en funktion och blir en del av den och så kanske man missar länkarna till de andra funktionerna – det blir en utmaning”.

En annan svårighet som nämns inför sammanslagningen är det praktiska arbetet och arbetet i lånedisken. En respondent tror att problem kan uppstå om man inte kommer överens om hur man ska arbeta mot användarna i lånedisken, eftersom denne anser att Beijersbiblioteket och Mediateket i dagsläget har olika förhållningssätt till hur mycket man ska hjälpa användarna. En annan respondent tror att det kommer att bli problem att bemanna lånediskarna och menar att det inte är ett högprioriterat område utan att man hellre fokuserar sina inre arbetsuppgifter. Några respondenter tror att det praktiska arbetet kan komma att bli ojämnt fördelat mellan personalen. ”Det finns ett visst motstånd mot det praktiska som till exempel att sätta upp böcker och städa hyllor” menar en av dessa och en annan uttrycker att Mediateket och Beijersbiblioteket har ”olika syn på det praktiska”.

En viktig fråga inför sammanslagningen, menar en av respondenterna, är att tänka på att det finns fler bibliotek i BIT än de två som ska flytta in på Orkanen⁶ så dessa inte känner sig utanför. ”De måste få vara delaktiga så att de inte blir som filialer” säger respondenten under intervjun och tillägger därefter att ”så kände vi på Mediateket när vi gick över till Malmö högskola – det spelade ingen roll att vi var större än de andra biblioteken för vi kände oss fortfarande som en filial ... vi kände att alla beslut togs nere på kajen”. Samma respondent tycker att man ska vara noga med att se till att bibliotekspersonalen träffas på alla ställen och inte bara på Orkanen.

3.3.4 Möjligheter

Den samlade uppfattningen bland personalen på Mediateket är att möjligheterna inför sammanslagningen är jättestora. Att personalstyrkan blir större lyfts fram som en möjlighet av flera respondenter. Man blir då fler som delar på arbetet, man kan lära av varandra, man får ett större utbud och man får alla kunskaper samlade på ett ställe. Det kommer att innebära en helt annan service till användarna säger en av de intervjuade. Dessutom kommer sammanslagningen att innebära en möjlighet till ämnesspecialisering och ökad kompetens inom specialområdena menar några. Att biblioteket blir en större gemensam enhet är också en fördel uppger en respondent och menar att ”även om vi inte haft en konkurrenssituation så har det ändå funnits vissa spänningar mellan de båda ställena – vi kan få en större tydlighet ut mot Malmö högskola som ett större bibliotek”.

Lokalerna lyfts också fram som en stor möjlighet. Bara att få jobba i nya lokaler kommer nog att lyfta hela personalen menar en av respondenterna och tillägger att ”mer respekt och mer pondus med det nya biblioteket från både studenter och lärare – jag hoppas alla ska kämpa för det”. Några nämner att egna undervisningslokaler innebär en möjlighet och menar att man i och med dessa kommer att kunna planera och erbjuda undervisning på ett helt annat sätt.

Inför sammanslagningen uppger flera av våra respondenter att det finns en extrem välvilja. ”Folk vill flytta ihop och det har blivit en mycket mer vänlig stämning mellan de båda biblioteken” uttrycker en respondent och tillägger att ”nu känns det som vi har

⁶ Lärarutbildningens och Bibliotek och IT:s hus på Nordenskjöldsgatan 10 (kv. Orkanen). Det nya biblioteket i huset kommer att heta Orkanenbiblioteket.

en gemensam arbetsgivare och så kändes det inte förut”. Folk ser positivt på varandra och på allt som händer.

3.3.5 Styrkor och svagheter att uppmärksamma inför sammanslagningen

Mediotekets styrkor består enligt våra respondenter framförallt av en väldigt hög servicenivå, en utvecklad kontaktbibliotekarieverksamhet och ett nära samarbete med lärarna. En annan styrka som lyfts fram av flera av de intervjuade är den informella stämningen och öppenheten som finns på Medioteket. Styrkan i den informella kontakten med lärare och studenter är viktig att bibehålla även om den måste ligga på ett plan som ger lika villkor för alla uttrycker en respondent. Däremot, uppger flera av våra respondenter, är det viktigt att tänka på att verka för att det inte ska bli lärarutbildningens nya bibliotek. En respondent beskriver att ”lärarutbildningen kommer säkert att fortsätta kalla biblioteket Medioteket under flera år framåt och det finns en risk i att de ser det som sitt bibliotek”. Ytterligare en styrka som nämns är att Medioteket har en bra helhetssyn i och med att man har en stor inblick i varandras arbetsuppgifter.

Mediotekets svaghet är enligt dem själva ”nedärvda regler och sånt gammalt som hänger med – det kan vara svårt att förstå alla dessa oskrivna regler ... som det är nu känns det inte som att man kan påverka dem”. Dessutom tycker några av respondenterna att det kan bli lite för informellt ibland. En respondent beskriver att ”informella diskussioner behövs lyftas upp till ytan – vi skulle behöva diskutera saker på ett högre plan”. Andra svagheter som framkom under intervjuerna var att närheten till lärarna gör det svårt att sätta gränser. De behöver bland annat inte ha lånekort för att låna eftersom personalen känner dem så väl och vet vilka de är. Flera av våra respondenter nämner också att det inte går att ha det så efter sammanslagningen. Till exempel uttrycker en respondent att ”hur ska de då göra när de vill låna och en Beijerspersonal står i disken – sådana diskussioner borde vi ha haft”. En annan respondent säger att ”vi har svårt att hävda oss mot lärarna – vi är alldeles för undfallande och går med på allt de säger” och tillägger att ”jag tror att Beijers kommer att hjälpa oss med den här biten att vara lite tuffare”.

Av Mediotekets personal beskrivs en av Beijersbibliotekets styrkor vara att de är mycket mer strukturerade. En respondent säger att ”Beijers har ju haft förmånen att få börja som bibliotek ... vi har inte alltid gjort på rätt sätt ... det har blivit lite släpphänt med biblioteksarbetet ibland”. En annan styrka som nämns av flera respondenter är att Beijersbibliotekets personal är mer specialiserad. ”Beijers är mer strukturerat och mer uppdelat och var och en vet vad de ska göra” Ytterligare styrkor som nämndes under intervjuerna var att personalen där har större integritet. En intervjuperson uttrycker detta i att ”vi har lite lojalitetsproblem framförallt när det handlar om pass i disken – så är det inte där – man kan säga nej och känna att det är okej”.

Våra respondenters samlade uppfattning om Beijersbibliotekets svagheter är att de kan kännas lite isolerade. Bland annat, nämner en respondent, krävs det passerkort för att komma in där personalen sitter. Detta tycker man ger ett mer slutet intryck och en känsla av att personalen på Beijersbiblioteket inte är lika tillgänglig som på Medioteket.

3.3.6 Farhågor och förväntningar

En stor farhåga inför sammanslagningen, nämner de flesta, är att det nya biblioteket ska bli ”lärarutbildningens nya bibliotek”. En respondent beskriver att ”det finns en rädsla att biblioteket ska fortsätta finnas i lärarutbildningens hus och att de ska äta upp biblioteket” men menar på att ”det kollegiala som jag känner med lärarna på Lärarhögskolan måste man få med sig ... risken finns att vi skärmar av oss från dom för att få in andra lärare så att det inte ska bli lärarutbildningens hus”. En annan farhåga är att övriga bibliotek inom högskolan hamnar utanför och inte uppmärksammas på samma sätt. Dessutom uppger flera en oro för att det ska bildas grupperingar och att det ska bli motsättningar mellan dessa och att den familjära kontakten mellan personalen på Medioteket därför kommer att försvinna.

Förväntningarna bland personalen på Medioteket består i att man tror att det kan bli ett ökat samarbete, större och bättre arbetsgrupper och en trevlig, öppen och glad atmosfär där det inte är endast lokalen som blir biblioteket utan verksamheten och resurserna. Dessutom ser man positivt på att det nya biblioteket, även efter sammanslagningen, kommer att ligga i samma hus som lärarutbildningen.

3.4 Bibliotekskultur på Beijersbiblioteket

3.4.1 Bakgrund

Beijersbiblioteket startade sin verksamhet i samband med högskolans öppnande 1998. Det fanns en mindre utvecklad biblioteksverksamhet på Gäddan⁷ redan från 1997 berättar en respondent och redan då präglades biblioteket av en öppen och tillåtande stämning och ett studentfokuserat synsätt.

I utredningen om etableringen av Malmö högskola påpekades att en satsning på informationsteknik var nödvändig för inriktningen och innehållet i undervisningen. Detta skulle i hög grad komma att påverka bibliotekets utseende och arbetssätt och resulterade i tanken om det elektroniska biblioteket (SOU 1996:120.).

Beijersbiblioteket bildades alltså utifrån tankar om att tillgängliggöra information i elektronisk form – det elektroniska biblioteket. En respondent berättar att första intrycket av biblioteket var att det inte fanns en enda bok och menar att ”jag var tveksam inför det faktum att det sades att här tillhandahåller vi all information på nätet ... men det visade sig att det fungerade”.

Beijersbiblioteket har präglats av ett turbulent ledarskap, vilket tidvis har resulterat i en kaotisk stämning och därmed ett dåligt arbetsklimat. Detta nämns av flera respondenter som också tror att ledarskapsfrågan har påverkat verksamheten på olika sätt.

Bland annat upplever flera av de intervjuade att man blivit mer självständiga i och med att man periodvis saknat ledarskap och därmed själva tagit på sig ansvaret för

⁷ En av de två byggnader där utbildningsområdet Internationell Migration och Etniska Relationer (IMER) idag inryms.

verksamheten. En annan respondent berättar att löneklyftor mellan de anställda uppstod på grund av att olika chefer hade olika ingångslöner för nyanställda. Den första chefen på Beijersbiblioteket upplevdes som mer hierarkisk och för denne var det viktigt att man fick en låg ingångslön som ökade i takt med ålder och erfarenhet. När nästa chef kom satte denne betydligt högre, eller som en respondent uttrycker ”mer humanitära” ingångslöner, vilket var positivt för löneutvecklingen i det långa loppet, men som resulterade i stora klyftor mellan personalen. Dessa har dock utjämnats med åren.

3.4.2 Beijersbiblioteket som bibliotek och arbetsplats

Samtliga respondenter uppger att de trivs väldigt bra på Beijersbiblioteket. De positiva drag som betonas är att det finns goda möjligheter att påverka sin arbetssituation, att man har en bra kommunikation med studenter och forskare och att det inte är så stort avstånd till ledningen vilket resulterar i bra flöden och snabba beslutsvägar. Dessutom anser våra respondenter att det är en öppen arbetsplats med en mycket god stämning mellan personalen där man kan fråga varandra om allt och där man inte känner att det finns en underliggande prestige eller hierarki. Flera respondenter nämner att de upplever att det finns en samstämmighet i synsätt. Ytterligare ett drag som framhålls som positivt är att biblioteket är öppet och tillåtande och därmed levande och aktivt. En respondent uttrycker att ”man har en generös attityd mot användarna” och en annan uttrycker att ”det är ett modernt bibliotek där det är studentfokus”.

Det negativa som lyfts fram rör ansvarsrollerna som flera respondenter anser kunde vara mer tydliga. En av de intervjuade säger att ”det är viktigt inför flytten att påpeka vilka uppgifter som faller inom ramen för biblioteksarbetet” och berättar att en hel del av helpdeskens och IT-avdelningens arbetsuppgifter läggs över på bibliotekspersonalen. Flera av respondenterna upplever också avsaknaden av in- och utlåningsautomater som negativt. Uppdelningen av personalen och att man är fysiskt placerade i olika byggnader lyfts också fram som något negativt, eftersom man som en respondent uttrycker det ”inte känner sig helt hemma med alla som jobbar här”. Att biblioteket ligger fristående och en bit utanför de olika utbildningarna upplevs också som en nackdel då man anser att placeringen gör det svårare att nå ut till högskolan. Avsaknaden av tysta läs- och arbetsplatser upplevs också som en brist. Några av våra respondenter nämner att uppställningen av samlingarna gör dem svårorienterade och en av de intervjuade säger att det hade varit bättre att utgå från SAB systemet istället för att utgå från utbildningsområden som förändras över tiden. En annan respondent tror att man skulle underlätta för studenterna genom att skylta tydligare i samlingarna.

Då vi bad respondenterna på Beijersbiblioteket försöka beskriva biblioteket i ett utifrånperspektiv, som de tror att förslagsvis en student eller lärare ser på det, så gav samtliga respondenter uttryck för en positiv bild av Beijersbiblioteket. Flera respondenter beskriver biblioteket som en arbetsplats för studenter där det är liv och rörelse, där man sitter och arbetar och där man har en liberal inställning till sina användare. Beijersbiblioteket är inte, beskriver en respondent, ”ett typiskt bibliotek” utan en öppen, välkomnande arbetsplats där de traditionella bitarna finns kvar i bakgrunden. Våra respondenter tror att användarna alltid har haft ett intryck av att Beijersbiblioteket är ett annorlunda bibliotek.

Vid en jämförelse av Beijersbiblioteket och andra högskolebibliotek upplever våra respondenter Beijersbiblioteket som öppnare. ”Det finns inte den här underliggande trögheten som kan upplevas på vissa högskole- och universitetsbibliotek” menar en av de intervjuade. Samtidigt, menar en annan respondent, har det som tidigare gjort Beijersbiblioteket ovanligt blivit vanligt även på andra bibliotek. Biblioteket är litet och användarstyrt med fokus på studenterna, vilket blivit vanligare även på andra högskolebibliotek. ”Beijers har blivit mer restriktiva under senare år vilket kan bero på att vi fått in fler doktorander och forskare” beskriver en respondent och menar vidare att ”avståndet mellan oss och andra högskole- och universitetsbibliotek har blivit mindre”. Fortfarande har dock Beijersbiblioteket ett öppnare förhållningssätt till sina användare, tror de flesta av våra respondenter. En respondent menar att man skiljer sig från andra högskolebibliotek i synen på användarna och deras behov ”vi har olika syn på studenternas lärande ibland – vad studenterna behöver för att kunna använda biblioteket” och beskriver att ”om man jämför vårt bibliotek med stadsbiblioteket så är vi nog rätt lika – just att vi är ett rum som man vistas i”.

Vid en intern jämförelse, det vill säga Beijersbiblioteket i jämförelse med Medioteket, tror våra respondenter att åldern och storleken är den skillnad som påverkar mest. ”Tänker man på Medioteket så har det blivit präglad av sina egna kulturer eftersom det har funnits i över trettio år – det gamla lever kvar mer på Medioteket och det är framförallt lärarna som inte följer med i utvecklingen” säger en respondent. En annan respondent uttrycker att ”Medioteket har hållit på mycket längre – de är jätteduktiga på sina saker men samtidigt fast i sitt sätt att jobba” och tillägger att Beijersbiblioteket är ”yngre, nyare och mer entusiastiskt”. Några nämner att Medioteket har mer folkbiblioteksprägel. En annan skillnad som nämns är att Medioteket är som ett institutionsbibliotek medan Beijersbiblioteket betjänar fler institutioner.

Andra skillnader som nämns är studenternas sätt att arbeta. På Medioteket finns det inte så många datoriserade arbetsplatser utan då studenterna ska använda datorer så sitter de på IKT-avdelningen⁸. I biblioteket sitter de med papper och penna, ofta i gruppdiskussioner. Dessutom anser flera av våra respondenter att det finns en skillnad i studenternas självständighet, vilket en av respondenterna förklarar med att ”många av Lärarhögskolans studenter kommer direkt från gymnasiet och kanske bara fortsätter som de gjort innan och så har de många äldre som har jobbat länge innan de kommit på att de vill sadla om – typiskt för den här gruppen är att de inte har koll på Internet och datorer och så”. En annan respondent förklarar att det finns fler ”digitala analfabeter” på Medioteket. Flera av våra respondenter tror också att man är ”snällare” mot användarna på Medioteket och menar att ”vi ställer nog lite högre krav har jag en känsla av”. Samarbetet med lärarna är också mer utvecklat på Medioteket, vilket är en skillnad som flera av de intervjuade uppger.

De intervjuade upplever också skillnader i de båda bibliotekens struktur och anser att Beijersbiblioteket har en fastare struktur, vilket gör det lättare att se beslutsprocesser och ta del av information. ”Medioteket är mer flytande” säger en respondent och tillägger att ”man har inte koll på allt och beslut och information går inte riktigt fram och förankras av alla”. Att Beijersbiblioteket är mer formellt medan Medioteket är mer in-

⁸ IKT står för Information Kommunikation och Teknik

formellt är också en uppfattning som delas av de flesta. En respondent beskriver att ”det syns skillnad bara på introduktionen av medarbetare – på Beijers får man en tydlig introduktion där de visar en runt och man får träffa alla och så – på Mediateket är det inte så noga – de gör lite si och så”.

Likheterna mellan Beijersbiblioteket och Mediateket tror våra respondenter främst ligger i den öppna stämningen och i attityden till användarna. Andra likheter som nämns är arbetssättet, att man delar samma system, har samma elektroniska resurser och att man tillhör samma organisation.

3.4.3 Uppdraget och den egna rollen

Våra respondenters uppfattning om bibliotekets främsta uppgift är samstämmig och förklaras sammantaget i att serva studenter och personal genom att tillhandahålla relevant information och medier. Samtliga svar innehåller begreppet service och några använder informationsbegreppet i vad de ser som Beijersbibliotekets främsta uppgift. Några av våra respondenter nämner också stödet till forskningen som en viktig del.

Våra respondenter ser sig som både generalister och specialister. Några av våra respondenter på Beijersbiblioteket ser sig som generalister, några som specialister och ett fåtal som en kombination av dessa. De som ser sig som specialister gör det ur perspektivet att de har specialistkunskaper inom vissa områden, inte inom vissa ämnen. Generalistrollen kommer av att man har pass i informationsdisken och där måste ha ett väldigt allmänt förhållningssätt för att kunna lösa alla problem. Dessutom förknippas generalistrollen med att ha en god bild av alla verksamhetsområden.

Begreppet professionalism beskrivs lite olika av våra respondenter. Kvalitetsaspekten är något som flera av de intervjuade genomgående väger in i begreppet. En respondent beskriver att professionalism innebär ”att utföra arbetsuppgifter med hög kvalitet på ett effektivt och tydligt sätt”. Effektivitet nämns också av flera intervjupersoner. En respondent uttrycker att professionalism bland annat är att ”göra sitt jobb så effektivt att det inte märks”. Några anser att professionalism även har att göra med bemötandet av användarna och ”att man kan bemöta dem på ett respektfullt sätt och ta deras frågor på allvar”. Några anser också att professionalism handlar om att kunna sätta gränser. En intervjuperson säger att ”det handlar också mycket om att fundera kring användarens legitima behov och försöka möta det och se vart gränserna går”. En annan respondent uttrycker att det handlar om ”vilja och önskan att kunna hjälpa, men även kunna sätta gränser”. Andra värden som våra respondenter förknippar med begreppet är att profilera sig mot både biblioteksanvändare och biblioteksverksamheten, att ha en yrkesidentitet och att vara intresserad av samt att ha ett professionellt förhållningssätt till det man gör.

Begreppet service handlar enligt våra respondenter sammanfattningsvis om att kunna möta användarnas förväntningar och tillhandahålla information så enkelt och smidigt som möjligt. En respondent uttrycker att ”det handlar inte bara om att ge studenterna vad studenterna vill ha utan att möta deras behov och lyssna på vad de egentligen vill ha och behöver”. En tredje respondent beskriver att service är ”att få nöjda användare och det behöver inte betyda att de alltid får vad de vill – de kan vara nöjda ändå – att en användare blir nöjd beror på vilka förväntningar den har på biblioteket och hur vi lever upp till deras förväntningar”.

Biblioteket är i första hand till för studenterna anser samtliga respondenter på Beijersbiblioteket. Däremot, menar flera av de intervjuade, innebär inte det att man ska utesluta någon grupp. Sammanfattningsvis menar våra respondenter att biblioteket i första hand är till för studenter, i andra hand lärare och i tredje hand forskarna. Några nämner också att det är viktigt att inte glömma forskarna som målgrupp men påpekar att man inte ska fokusera denna grupp framför andra.

Då vi frågar om vem man främst arbetar för så nämner samtliga respondenter att de arbetar för studenter och personal på högskolan. Ett fåtal tar också upp att de arbetar för högskolan. Några av de intervjuade uttrycker att de också arbetar för allmänheten eller ”för alla som söker sig till biblioteket för att få bibliotekets service på ett eller annat sätt”. En annan respondent menar att ”vi är mer anpassade för att ge studenter och lärare service men vi ska inte ge någon sämre service för att de tillhör allmänheten”.

Angående huruvida man ska prioritera vissa användare är svaren inte lika entydiga. Då man måste prioritera bör man prioritera lärare och studenter vid den egna högskolan anser några respondenter. Några tycker att man kan prioritera utsatta grupper som läs-handikappade, distansstudenter eller de med invandrarbakgrund ”precis som högskolan gör”. En respondent menar att ”när det gäller lärare och forskare så finns det pengar på institutionerna – även lärare och forskares behov ska tillgodoses men om det blir kris med pengar så tycker jag studenterna ska prioriteras”. Några respondenter tycker att man generellt sett inte bör prioritera användargrupper men, som en respondent uttrycker det, ”tycker vi att det finns en grupp som inte får lika bra service måste vi prioritera dem”.

Då det handlar om att hjälpa användarna så ska man göra det till en viss gräns och vara konsekvent. Det är den allmänna uppfattningen bland våra respondenter. Samtliga nämner hjälp till självhjälp som något man strävar efter. En respondent uttrycker att ”på vissa punkter ska man hjälpa mycket och lägga ner mycket energi och uppmärksamhet som till exempel för att visa hur man kan hitta information ... man får framförallt visa hur de nästa gång ska göra för att själva söka ... för att kunna ge tid, energi och utrymme för det får man konsekvent sätta gränser för vad vi ska hjälpa till med och vad som inte är vårt ansvar”. Flera nämner att man strävar efter att användarna ska klara sig själva men att man måste ta hänsyn till att varje student har individuella behov och att man därför måste vara lyhörd, känna av och kunna ta avsteg ibland. En person uttrycker detta i att ”då får man utföra vissa moment tillsammans med dem istället – man ska alltså inte göra det åt dem utan med dem”.

Våra respondenter tror att synen på biblioteket och arbetet bland kollegorna i grunden är relativt samstämmig. Flera av våra respondenter tror dock att det finns vissa skillnader även om de upplever att likheterna är större än skillnaderna. Skillnaderna uppges främst ligga i kundtjänstarbetet. En respondent beskriver att det finns ”nyanserade skillnader gällande arbetet i disken och vad man ska hjälpa till med”. Några tror att det skiljer sig i just informationsdisken och i vilken utsträckning man hjälper användarna. En av de intervjuade beskriver att ”jag tror det skiljer sig lite för alla eftersom man är olika engagerad i olika frågor och alla egentligen tycker olika om vissa saker” men, menar en annan ”det är inga avgrundsskillnader utan samma grundläggande värderingar”.

Våra respondenter tror att ledningens syn skiljer sig åt från deras och då främst i frågan om huruvida man ska prioritera forskarna eller studenterna. Annars upplever våra respondenter att det finns en samsyn med ledningen även om ”ledningen är kanske inte helt enhetlig” som någon uttrycker det. Ett fåtal respondenter menar att de egentligen inte vet vad ledningen har för åsikter, men att de ändå tror att det finns en samsyn. En respondent uttrycker denna uppfattning i att ”jag har en känsla av att de övergripande tankarna som finns om biblioteket stämmer överens”.

3.4.4 Kommunikation och samvaro

Umgängestonen på Beijersbiblioteket beskrivs av samtliga respondenter som öppen, utan prestige- och revirstänkande. Flera respondenter påpekar att det är en behaglig öppenhet där man kan hålla på sin integritet. En respondent uttrycker detta som att ”folk är lagom personliga – på andra arbetsplatser kan det finnas en tendens att man nästan blir en familj vilket jag inte tycker är så bra – en familjär stämning kan göra att man inte kan bete sig lika professionellt mot varandra”. En annan respondent beskriver umgängestonen med att ”det finns ingenting man inte tar upp – vissa pratar mer om sig än andra – vill man inte prata privatliv så gör man inte det och det är helt okej”. Några uttrycker att man är mer öppen med de man arbetar nära med och som man därför har ett mer personligt förhållande till.

Ett öppet klimat innebär enligt de intervjuade att det finns en tolerans att acceptera olikheter och att man kan framföra alla åsikter fritt utan att känna sig orolig för vad andra ska tycka. En av de intervjuade beskriver ett öppet klimat som att ”man kan säga vad som helst och att man inte känner sig snärjd eller hotad oavsett vad man säger”. En annan respondent menar att ”man ska kunna framföra alla åsikter fritt och aldrig känna att det finns saker man inte kan framföra – inte behöva känna sig orolig för vad det ska resultera i och vad andra ska säga”.

Sammanfattningsvis tycker våra respondenter att ett klimat där kommunikation och samvaro fungerar på bästa sätt måste utgöras av ett öppet klimat där alla ges utrymme att komma till tals och föra fram åsikter och som präglas av ett bra förhållande mellan chefer och medarbetare. Andra faktorer som nämns som viktiga är att det ska finnas en kombination av formella och informella möten och att man kan träffas utanför den invanda miljön ibland.

Då vi frågar våra respondenter om förhållandet mellan ledning och personal så reagerar några av de intervjuade spontant med att säga att det egentligen inte finns någon ledning utan att ledartrojkan, som nu utgör ledningen, bara är tillförordnad i väntan på en ny BIT chef. Alla uttrycker däremot förhållandet till ledartrojkan som bra. Det som under intervjuerna framkommer som negativt är att de personer som ingår i ledartrojkan sitter separerade från varandra. Dessutom upplever flera respondenter att det inte känns som att de tre tycker samma sak, vilket gör det svårt att se dem som en enhet. Man tycker däremot att man kan framföra åsikter och komma med kritik, något som några av våra respondenter nämner att de inte upplevde att de kunde med tidigare BIT-chefer. Flera respondenter tycker också att det finns en lyhördhet för önskemål även om det som en respondent uttrycker det ”ibland känns som att de tar beslut över våra huvuden”.

Medarbetarna på Beijersbiblioteket ser sig som relativt självständiga, vilket man tror beror på att det under stora delar av den tid biblioteket existerat inte har funnits någon bibliotekschef. BIT-chefen har därför varit bibliotekets närmsta chef. Detta upplever man har inneburit en känsla av chefslöshet och att personalen därför varit tvungna att ta mycket eget ansvar. En av respondenterna säger under intervjun att ”alla som har jobbat här har alltid tagit ansvar för att saker ska fungera – vi har alltid haft inställningen att vi fixar det här ... vi har haft mycket eget ansvar och då tar man det ... det blir rätt stort ansvar på medarbetarna ibland”.

De flesta intervjuade anser att det finns grupperingar bland personalen, men menar att dessa framförallt beror på en naturlig kontakt som utvecklas mellan de som arbetar med samma saker. Ingen av de intervjuade upplever dock att det finns någon konflikt eller motsättning mellan olika grupper. En respondent påpekar att det snarare handlar om nätverk än grupperingar och att dessa bildas utifrån inte bara arbetsuppgifter utan också placering. Den fysiska placeringen tror flera respondenter spelar roll för grupp-bildningar. Några av de intervjuade nämner IT avdelningen som en grupp och bibliotekspersonalen som en annan. En respondent uttrycker att ”den uppenbara grupperingen är IT och bibliotek och den är liksom självklar och stark”. De som däremot sitter fysiskt placerade tillsammans med IT avdelningen ser inte dem som en egen grupp på samma sätt.

På frågan om det finns personer på Beijersbiblioteket som är mer dominanta än andra får vi inget enhetligt svar. Det framgår av svaren att det finns starka personligheter på gott och ont. Det positiva med detta är att dessa personer tar tag i saker och ser till att det händer något. Dessutom kan de ibland få igång diskussioner genom att uppmuntra mindre framträdande personer att delta. Den negativa aspekten är att vissa kan känna sig överkörda. Flera av de intervjuade nämner att det inte behöver handla om dominanta drag utan att det snarare handlar om personligheter. Dessutom, säger en respondent, tar man olika roller i olika grupper och rollerna skiljer sig beroende på sammanhanget.

Några av våra respondenter föredrar en informell kommunikationsgång medan flera anser att det behövs en kombination av formell och informell kommunikationsgång. Information som är av betydande intresse för många måste framföras formellt tycker några. En respondent uttalar att det måste finnas en formell struktur. En annan respondent menar att det finns ett behov av ett intranät där man kan samla all information och där man kan gå ut med nyheter och annan information till personalen, men menar att detta inte är aktuellt eftersom högskolan har som policy att all information ska vara öppen och tillgänglig för allmänheten. Den informella kommunikationsgångens positiva egenskaper är bättre i den löpande verksamheten eftersom det går snabbare menar en respondent.

På frågan om det finns tillvägagångssätt, strategier eller taktiker som används för att få igenom idéer eller förändringar i organisationen framkommer det att det finns olika sådana. Flera av respondenterna svarar att de först och främst försöker ta tag i och göra saker själv. Är det en fråga som är tydligt återkopplad till en viss person eller till en viss funktion vänder man sig till den person man tror känner till det aktuella området bäst. Är det en större fråga som berör flera vänder man sig till chefen eller tar upp det på ett arbetsplatsmöte för diskussion.

3.4.5 Möteskultur

För närmare beskrivning av de olika mötesformerna, som är desamma som på Mediateket, se 3.1.5.

Samtliga respondenter upplever att arbetsplatsmöten har en viktig funktion. Flera av de intervjuade beskriver att strukturen på dessa är bra och att mötena hålls inom angivna tidsramar. Flera nämner också att den nuvarande chefen bidragit till bättre och mer välstrukturerade möten och att de i dennes närvaro fått en både stabilare och effektivare verksamhet.

Biblioteksmötena upplevs fungera bra även om de som en respondent säger ”alltid är en viss dragkamp mellan olika intressen – prata mål och visioner eller det mer jordnära”. En annan respondent berättar att man arbetat mycket med mötesformerna för att få ett mer aktivt och större deltagande, vilket resulterat i mer gruppdiskussioner än tidigare.

De allmänna reflektioner som uttrycks av våra respondenter kring möteskulturen är att antalet möten är för många och att alla möten inte känns relevanta. Några respondenter beskriver att det för närvarande är så mycket möten att viss information istället skulle behövas gå ut genom kommunikation på nätet eller via mail för att det löpande arbetet inte ska förryckas.

3.4.6 Belöning och bestraffning

Alla våra respondenter på Beijersbiblioteket anser att lönen borde vara ett verktyg för formell belöning men att den inte är det. De flesta respondenter tror inte att lönen skiljer sig dem emellan men det finns däremot en uttalad uppfattning om att deras löner skiljer sig från IT-avdelningens. En respondent uttrycker detta i att ”alla får sin procent men sen har man gått förbi traditionella löneförhandlingar och höjt vissa löner och det har blivit lite omdiskuterat – det blir fel signal som sänds ut”. En annan respondent säger att ”de på IT-avdelningen har högre lön än oss fast de har lägre utbildning än vad vi har”. Ett fåtal respondenter menar också att detta är en könsfråga och påpekar att ”man prioriterar gärna lågutbildade män framför högutbildade kvinnor”.

Ingen av respondenterna är av uppfattningen att lönen sätts i förhållande till prestation. ”Lönen borde vara utslagsgivande eftersom man strävar efter en platt struktur ... individuell lönesättning skulle kunna vara ett belöningsverktyg men det utnyttjas inte särskilt bra” säger en respondent. En annan respondent berättar att det tidigare var stora löneskillnader mellan personalen och att detta berodde på att ingångslönerna skilde sig mycket beroende på vem som var chef under tiden för anställningen. Detta, menar respondenten, skapade en dålig stämning men tillägger att man på senare tid har försökt jämna ut lönerna.

De intervjuade tror att egenskaper som belönas är att man är engagerad och syns och att man tar sig an arbetsuppgifter som kräver ansvar, är gränsöverskridande eller har med bibliotekets etablering i högskolan att göra. En respondent tror att ”bra lön får man genom att prestera – lite krasst sätt är det så att de som syns kommer ledningen ihåg och de kan få bättre lön ... det känns lite orättvist eftersom alla jobbar med olika saker och har inte samma möjlighet att visa det man gör”. En annan respondent uttrycker liknande tankar och menar att ”man vill ha engagerad personal som för arbetet vidare, som

producerar på något sätt ... detta premieras mycket mer än det tunga slitsamma arbetet med det löpande”.

Informella belöningar och bestraffningar kommer oftast som spontana reaktioner, både positiva och negativa, beskriver en respondent. Flera respondenter beskriver att man får en kollegial belöning i form av att man berömmar varandra. Några av våra respondenter tycker att man är bra på att ge positiv kritik men att man inte är lika bra på att ge negativ kritik. Här nämns utvecklingssamtalen som viktiga eftersom man genom dessa får både positiv och negativ kritik. En respondent framhåller att utvecklingssamtalen borde kunna ge möjligheter till att avancera och menar att det vore bättre att ha dessa med lönesättande chef eftersom man statistiskt sett har större möjlighet att öka lönen om man har lönesamtalet med den som sätter lönen. En respondent nämner att man på arbetsplatsmötena har en stående punkt som heter ris och ros under vilken man framför positiv och negativ kritik som framkommit.

Då det handlar om avancering är uppfattningen bland våra respondenter att möjligheterna är begränsade. Man kan söka tjänster eller vikariat inom verksamheten om någon är sjukskriven eller tar tjänstledigt men man kan inte avancera om man inte formellt sett får andra arbetsuppgifter eller en annan tjänst. Däremot kan man avancera i arbetsuppgifter. Här finns en uttryckt uppfattning om att det öppna klimatet ger utrymme att anhålla om man vill göra något speciellt eller byta arbetsuppgifter.

3.4.7 Rekrytering

Tjänster annonseras ut internt via hemsidan eller på anslagstavlan i Tornhuset⁹ och externt i DIK forum. Har man varit involverad i organisationen är det en merit tror några av våra respondenter och menar att man nog hellre rekryterar internt. Andra egenskaper som man söker till en utannonserad tjänst tror våra respondenter är att man är beredd att involvera sig i utåtriktat arbete såsom undervisning och att man ska kunna och vilja verka som kontaktbibliotekarie. De intervjuade tror också att man lägger stor vikt vid att de man anställer är öppna och positiva och ser ut att kunna fungera med övrig personal.

Förfarandet för nyanställda har utvecklats under senare år berättar flera av de intervjuade. Det finns ett introduktionsprogram som personalavdelningen utvecklat och som innebär att man bland annat får lära sig om högskolan, dess uppbyggnad och organisationen, något som anses vara viktigt för att få förankring i högskolan. Förutom denna har BIT en egen introduktion med syfte att bland annat tydliggöra de värderingar som finns och vad man förväntar sig av en medarbetare på BIT. I denna ingår också att man skolas in i de arbetsuppgifter man ska ha.

3.4.8 Värderingar och normer

De värderingar som våra respondenter tror är starkast bland ledningen framkommer inte så tydligt men service och flexibilitet är de nyckelbegrepp som återkommer i våra respondents svar. En intervjuperson menar att ”ledningen kan inte sända ut signaler om värderingar och så vidare eftersom ledningen per definition inte är av den

⁹ Tornhuset är den byggnad där Malmö högskolas administrativa enhet finns placerade

karaktären att de kan sända ut sådana signaler” och menar med detta att nuvarande ledning bara är tillförordnad i väntan på en ny BIT-chef. Ett fåtal av de intervjuade tror att pedagogiska aspekter är av stor vikt från ledningshåll.

De värderingar som våra respondenter tror är starkast bland personalen är kvalitet, flexibilitet, delaktighet, personliga kontakter och engagemang. De intervjuade tror att ledningens värderingar skiljer sig från personalens då det gäller fokus och prioriteringar och då framförallt gällande huruvida man ska satsa på forskarna eller studenterna i första hand. Generellt sett tror de dock att man strävar efter samma mål.

Då det handlar om oskrivna regler för seder och bruk så har de flesta av respondenterna svårt att komma på något påtagligt som inte är självklarheter. Det som tas upp är att man bör vara social och trevlig, vara med på fika och att man bör hjälpa till och dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Några av respondenterna menar att det inte finns så många oskrivna regler för att man diskuterar mycket och att det man hittar som är oskrivet skrivs ner.

3.5 Utbildningens påverkan på Beijersbiblioteket

De utbildningar som är knutna till Beijersbiblioteket är IMER, K3 och Tekniska högskolans samhällsvetenskapliga utbildningar. Samtliga respondenter säger under intervjuerna att de tror att utbildningarna påverkar biblioteket. Att studenterna för med sig en ämnesinriktning på samlingen antyder flera av de intervjuade. Dessutom, menar de, påverkar utbildningarna de områden man behöver bevaka lite extra och upplägget på kurserna påverkar hur studenterna bland annat söker information och vilken typ av information de söker. Däremot, uppger flera, är studenter som studenter är och det finns alla typer. Några respondenter ger uttryck för att Medioteket nog är mer påverkat av lärarutbildningen än vad Beijersbiblioteket är av de utbildningar som är knutna dit.

3.5.1 Användare

Samtliga intervjuade har deltagit i arbetsrotationen inför sammanslagningen och har därmed haft kontinuerliga pass i informationsdisken på Medioteket. Här tycker de intervjuade att man upplevt en skillnad på studenterna vid de båda biblioteken. Flera respondenter nämner att studenterna på Medioteket inte har samma datorvana som de studenter som kommer till Beijersbiblioteket. Flera av de intervjuade nämner också att de tror att det kan hänga ihop med vilken typ av utbildning man går. ”Det har ju mycket att göra med hur kurserna är upplagda – måste man leta reda på artiklar så får du en viss vana att söka elektroniskt” menar en av de intervjuade. En annan respondent beskriver att ”man märker på frågorna att de har mycket att lära sig – de har inte samma grund och det kan hända att studenterna på Beijers är mer hemma på de elektroniska samlingarna i och med deras sätt att arbeta och utbildningen”. Flera av de intervjuade uppfattar studenterna på Medioteket som mer krävande och mindre självständiga.

Några av respondenterna på Beijersbiblioteket ger också uttryck för att miljön spelar stor roll. Medioteket ligger inne på området och är starkt förankrat i lärarutbildningen, vilket innebär att studenterna förväntar sig att man ska vara mer insatt i deras arbete tror flera av de intervjuade. En respondent uttalar att ”vi jobbar mer som ett bibliotek som

ger den service vi ska och talar om för lärare och studenter hur de ska söka själva och hur det går till och de får lära sig att själva ta ansvar – mycket av detta beror kanske på att vi har ett visst avstånd till utbildningarna”.

3.5.2 Samarbete

Då vi frågar om samarbete mellan lärare och forskare nämner samtliga intervjuade kontaktbibliotekarieverksamheten som största samarbetskanal. Utöver denna består samarbetet främst av att man får inköpsförslag från lärare. Flera av de intervjuade påpekar att de kontakter man har till lärarna är formella till skillnad från Mediateket där man har en mer informell relation till lärarna. Några menar att man skulle behöva bygga ut kontaktbibliotekarieverksamheten för att få en starkare förankring i högskolan.

3.6 Synen på sammanslagningen

3.6.1 Inställningen till sammanslagningen och förberedelserna inför denna

Sammanslagningen upplevs av samtliga som positiv men med vissa inslag av oro. En av de intervjuade säger att ”jag tror att det är fler fördelar för Mediateket – vi lämnar ett litet bibliotek med tillfredsställande lokaler som fungerar bra – det kan kännas lite jobbigt men annars tror jag mest att vi har vinster att göra ... det är ju alltid ett osäkerhetsmoment vid förändring, man vet vad man har men man vet aldrig vad man får”. Det som lyfts fram som speciellt positivt av de intervjuade är en samlad arbetsstyrka, större samlingar och ett större bibliotek. Den oro som finns handlar framförallt om de praktiska frågorna och om den nya organisationsstrukturen.

På frågan om våra respondenter tycker att förändringsarbetet och förberedelserna inför sammanslagningen kunde ha gjorts annorlunda går åsikterna isär. Av dem som tycker att det kunde ha hanterats annorlunda så gäller det, förutom organisationsförändringen, bristen på diskussion kring mål, visioner och värderingar och antalet möten och den detaljrikedom dessa omfattat. En intervjuperson beskriver att ”det har varit ofantligt mycket detaljer och jag vet inte riktigt om det har fungerat – det är så mycket människor inblandade och det är en så komplex struktur med arbetet i grupper på olika nivåer – ibland har det känts som en trögrörlig koloss”. En annan respondent framställer detta som att ”alla måste ha gemensamma mål och visioner men framförallt måste vi skapa gemensamma mål – vi började diskutera detta men det stannade upp ... vissa saker måste sitta i ryggmärgen – uppstår en frågeställning måste jag veta hur jag ska bete mig i den situationen, så tydliga ska målen vara”. Utöver detta tycker de flesta att förberedelserna är väl genomtänkta och att det har funnits en lyhördhet för åsikter. Arbetsrotationen nämns som en mycket positiv omständighet inför sammanslagningen.

3.6.2 Skillnader och likheter som kan påverka vid sammanslagningen

Uppfattningen hos de intervjuade är att det i dagsläget inte finns några större skillnader i arbetssättet på Mediateket och Beijersbiblioteket. Att likheterna är större än skillnaderna är samtliga respondenter överens om. Flera av våra respondenter nämner dock att de upplever en skillnad i lärarnas attityd till biblioteket. ”En sak som slog mig är skillnaden mellan hur lärare betar sig – de är liksom vana att ta för sig på ett helt

annat sätt än personalen gör här” beskriver en av de intervjuade. Några av respondenterna uppfattar också en skillnad i arbetet i disken och menar att Mediateket är snällare mot användarna och ger mer hjälp. ”Vi är mer konsekventa mot våra låntagare” säger en respondent och andra menar att ”ibland tycker jag att de hjälper till lite för mycket” och att ”Beijers är mer benägna till självhjälp medan Mediateket ger mer hjälp i disken”.

Flera av de intervjuade tycker att de har ändrat inställning till Mediateket efter arbetsrotationen. Dessa menar att de fått större inblick i Mediatekets verksamhet och därmed en bättre förståelse. En av respondenterna uppger att ”jag trodde från början att Mediateket skulle vara mer trögrörligt – en känsla av att komma till UB ... jag hade väl lite fördomar men jag har ju sett hur det har förändrats – alla har ansträngt sig på Mediateket för att hitta den här överenskomna enhetlighetstanken”.

Skillnader mellan biblioteken förutom arbetssätt tror man ligger i den informella stämningen på Mediateket och i storleken på biblioteket. En annan skillnad är att det på Beijersbiblioteket finns mer utrymme för det inre arbetet medan man har fler pass i disken på Mediateket. Överlag tror man dock att de båda biblioteken delar synsätt. En respondent uttrycker också att det är högre i tak på Beijersbiblioteket än på Mediateket.

3.6.3 Problem och svårigheter

De problem våra respondenter tror kan komma att uppstå efter sammanslagningen är till stor del av praktisk karaktär. Några respondenter tar upp att möteskulturen idag skiljer sig mellan de båda biblioteken och menar att man måste hitta nya former för en sådan. Några nämner också att de tror att det kan ta tid innan de olika kulturena möts eftersom det trots allt fortfarande finns vissa skillnader i exempelvis synen på vad service till användarna är. ”På Mediateket tycker man generellt sett att man ska hjälpa låntagarna mer och direkt” säger en respondent och en annan uttalar att ”ingrodda arbetssätt som hänger kvar och de konflikter som man måste ta i samband med detta är något som jag personligen kommer att tycka är irriterande och jobbigt”. Ett fåtal uttrycker att de tror att arbetsbelastningen kan komma att bli större än man trott och en respondent beskriver att ”jag skulle från början gärna ha sett att man pläderade för fler medarbetare”.

3.6.4 Möjligheter

De möjligheter man ser med sammanslagningen och som framkommer under intervjuerna är att man blir en större enhet, får fler resurser samlade på samma ställe och att man tror att personalen kommer att utnyttjas mer effektivt i och med att arbetsuppgifterna kommer att bli mer specialiserade. En av de intervjuade nämner att det kan vara berikande att slå samman två olika utbildningsområden både kompetens- och kunskapsmässigt. Flera ser också en möjlighet i egna undervisningslokaler på biblioteket. En respondent nämner att personalen från de båda biblioteken kan få ett stort utbyte av varandra och menar att den etablerade kontakten med lärarutbildningen kan gagna hela den nya biblioteksverksamheten. En respondent uttrycker att det nya biblioteket kan komma att konkurrera med Malmö stadsbibliotek med tanke på kombinationen av dess storlek, den moderna miljön och det centrala läget.

3.6.5 Styrkor och svagheter att uppmärksamma inför sammanslagningen

Våra respondenter upplever att både Mediateket och Beijersbiblioteket har en gemensam styrka i att man inför sammanslagningen redan känner varandra. Mediatekets främsta styrkor beskrivs av våra respondenter vara deras ämneskompetens, kännedom om området och förankringen i lärarutbildningen. En av de intervjuade beskriver det som att ”de har en säker plats hos både personal och ledning”. Beijersbibliotekets styrka ligger enligt våra respondenter istället i förankringen i IT-avdelningen, öppenheten, en god kontakt med forskarna och att man är mer organiserade och specialiserade. Dessutom tror våra respondenter att en styrka är att de är insatta i flera olika ämnen och att de har en mer utvecklad teknisk kunskap kring exempelvis datorfrågor.

De svagheter som nämns som gäller båda biblioteken är att man inte känner varandras användare och att man inte haft tillfälle att delta i både det inre och yttre arbetet på det andra biblioteket. Mediatekets svagheter tror våra respondenter främst utgörs av att de inte är så organiserade och att de har många gamla inrotade vanor som påverkar arbetssättet. Dessutom uppfattas öppenheten på Mediateket som begränsad. Beijersbibliotekets svagheter tror man består i en mindre utvecklad kontakt med användarna och att diskarbetet inte är lika prioriterat. Några beskriver att de tror att en nackdel för Beijersbiblioteket kan vara att det är lite diffust och okänt och därmed inte har samma givna plats hos lärare och ledning.

3.6.6 Farhågor och förväntningar

De förväntningar de intervjuade har inför sammanslagningen är att personalen kommer att kunna utveckla varandras kompetens och berika med nya perspektiv, att man kommer att kunna locka fler användare till det nya biblioteket samt att den nya miljön ska öka motivationen och engagemanget. En respondent säger att ”förväntningarna är att det ska bli det bästa bibliotek som går att få fram i Sverige – det mest eftertraktade och att det blir årets bibliotek alla år!”. Flera av de intervjuade nämner att de ser fram emot att det nya biblioteket blir en ännu tydligare arbetsplats för studenterna med liv och rörelse. Några respondenter uppger att de tycker att det ska bli kul med fler pass i disken och en mer utåtriktad verksamhet.

De farhågor som personalen på Beijersbiblioteket har inför sammanslagningen är att den nya personalsammansättningen inte kommer att fungera, att den praktiska biten inte ska fungera eller att man ska bli av med arbetsuppgifter som man tycker om. Det man framförallt fruktar är att det nya biblioteket kommer att bli lärarutbildningens nya bibliotek, eftersom det kommer att ligga i lärarutbildningens hus, och att det därmed ska bli svårt att locka dit övriga lärare och studenter. Det finns också en rädsla för att det kommer att läggas olika mycket prestige i de olika funktionerna, eftersom grupperna blir större och starkare. Detta tror man i så fall kan leda till motsättningar mellan grupperna. Andra farhågor som nämns är att det kommer att krävas högre bemanning i biblioteket, i och med alla diskar, och att det därför blir mindre tid för det inre arbetet och att detta leder till en större sårbarhet vid sjukdom, semester och annan personalfrånvaro.

4 Analys

I detta avsnitt sammanfattar och analyserar vi våra resultat från intervjuerna genom att tolka resultatet från intervjuundersökningen och dra paralleller mellan Mediateket och Beijersbiblioteket utifrån våra egna uppfattningar. Vi kommer även att knyta an till och förankra resultatet i det material vi redovisat i vår litteraturgenomgång. Analysen kommer att struktureras utifrån våra frågeställningar genom att vi lyfter fram det som är relevant under respektive frågeställning. Analysen följer i huvudsak samma struktur som resultatredovisningen.

4.1 Bibliotekskultur

Att det faktiskt existerar en särskild bibliotekskultur blir uppenbart om man, som Schein, utgår från definitionen av kultur som ett inlärt resultat utifrån gemensamma erfarenheter i en grupp och något som förekommer där det existerar en avgränsad grupp med en gemensam historia (Schein, 1985). Biblioteksutvecklingsgruppen i Norge menar i sin skrift att begreppet bibliotekskultur skiljer sig från begreppet organisationskultur genom att det inte måste röra sig om kultur i *en* bestämd organisation. En bibliotekskultur utvecklas genom att bibliotekarier känner gemenskap och delar värderingar och normer med andra bibliotekarier också utanför moderorganisationen (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990). Detta innebär att bibliotekarieprofessionen, som en stabil enhet med gemensam bakgrund och erfarenhet, sannolikt har utvecklat en egen gruppkultur. Denna gruppkultur innebär att vissa drag kan ses som gemensamma för bibliotekarieprofessionen och i viss utsträckning också för alla bibliotek.

Det kulturella förhållandet mellan högskolebiblioteket och moderorganisationen diskuteras av bland andra John Budd, som menar att högskolan eller universitetets övergripande kulturella drag genomsyrar all verksamhet vid lärosätet och således har en stor påverkan på bibliotekskulturen (Budd, 1998). Kulturen i det enskilda biblioteket är därför inte bara ett uttryck för den övergripande bibliotekskulturen utan även för den organisation biblioteket är en del av (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

Med utgångspunkt i detta resonemang borde bibliotekskultur kunna återfinnas på flera olika nivåer. Dels på makronivå, inom bibliotekarieprofessionen som helhet, dels på mikronivå inom det enskilda biblioteket, som inte bara påverkas av de kulturella drag som är rådande inom professionen utan också av faktorer som den miljö man verkar i, organisationens utformning, vilka användare man serverar och uppdraget och uppdragsgivaren. Det enskilda biblioteket influeras alltså både av de kulturella drag som finns inom professionen och moderorganisationen.

För vår undersökning innebär detta att de kulturer vi identifierar på Mediateket och Beijersbiblioteket inte är generaliserbara, eftersom våra undersökta bibliotek tillhör samma moderorganisation och därmed delvis påverkas i samma riktning. För att kunna redogöra för ett mer allmängiltigt resultat måste man kunna göra en distinktion mellan kulturella drag som är relaterade till professionen som helhet och drag som är ett resultat av den övergripande organisationskulturen på högskolan.

4.1.1 Faktorer som på olika sätt påverkar bibliotekskulturen

Bibliotekskulturen påverkas av de regler och riktlinjer som finns för bibliotek och bibliotekarier. Bibliotekslagen, de kulturpolitiska målen, IFLA:s kärnvärderingar, yrkes-etiska riktlinjer och rekommendationer för biblioteksarbetet, alla påverkar de och ger uttryck för denna gruppkultur och de centrala värderingar och normer som finns i bibliotekskulturen. Förutom sådana nedskrivna och givna påverkansfaktorer formas bibliotekskulturen också i olika utsträckning av andra förhållanden, både på professions- och organisationsnivå. Vi redogör här för några av dessa faktorer, som vi menar är bland de viktigaste, och försöker påvisa hur de kan påverka de båda bibliotek vi undersökt.

Utbildningen är en viktig påverkansfaktor för bibliotekskulturen eftersom studenter i de biblioteks- och informationsvetenskapliga utbildningarna socialiseras in i professionen och därmed antar de värderingar, uppfattningar och handlingsmönster som är gällande inom professionen (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990 och Bruzelius & Skärvad, 2000 och Schaughnessy, 1988). Våra respondenter på de undersökta biblioteken är utbildade inte bara på olika orter utan också vid olika tidpunkter. Då utbildningen har ändrats över tiden och därmed även dominerande värderingar och uppfattningar bör en socialisering in i professionen alltså ha sett olika ut för våra respondenter. Olika utbildningsorter kan sägas förmedla skilda värderingar genom att de lägger olika stor vikt vid egenskaper och kunskaper. Härmed kan bibliotekskulturer påverkas i olika riktningar beroende på varifrån och vem man rekryterar. Ett sådant förhållande kan man också tänka sig skulle kunna utnyttjas vid nyrekrytering, genom att man till exempel medvetet anställer individer som är utexaminerade på en speciell ort med en bestämd inriktning under en viss tidsperiod.

Några respondenter berättar att de var biblioteksverksamma innan de gick utbildningen, vilket fick oss att undra hur detta influerade den enskilde ifråga om värderingar och uppfattningar. Schaughnessy menar att de kulturella drag inom professionen som studenterna för med sig från de biblioteks- och informationsvetenskapliga utbildningarna modifieras eller stöps om för att passa den organisation som dessa individer kommer att vara verksamma i (Schaughnessy, 1988). En intressant tanke är om ett sådant förhållande även fungerar omvänt. Om socialiseringen i en specifik organisation sker innan socialiseringen via utbildningen, in i professionen, vilken socialisering blir då dominerande för hur den enskilde uppfattar centrala frågor?

På liknande sätt kan tidigare yrkeserfarenheter och arbetsplatser tänkas påverka personalen och därmed bibliotekskulturen på det enskilda biblioteket. Man kan alltså fråga sig vilken påverkan tidigare arbetsplatser, som den enskilde varit verksam i, har för anpassningen till en ny organisation. En av de intervjuade beskriver sin syn på biblioteket och dess roll som annorlunda och tror att det har att göra med tidigare

yrkesverksamhet på folkbibliotek. Framförallt, menar respondenten, är det begreppet service som kan skilja sig, eftersom det är stor skillnad mellan folkbibliotek och högskolebibliotek i graden av hjälp man erbjuder användarna.

Andra faktorer som av naturliga skäl påverkar är uppdragsgivaren och uppdraget. En jämförelse mellan folkbibliotek och högskolebibliotek visar att det går att uppfatta olika typer av bibliotekskulturer på dessa. Olika kategorier av bibliotek kan sägas utgöra olika slags bibliotekskulturer på en övergripande nivå. Skolbibliotek, högskolebibliotek, folkbibliotek, forskningsbibliotek, företagsbibliotek och specialbibliotek har helt skilda uppdrag och uppdragsgivare. Följaktligen skiljer sig synen på biblioteket och dess roll åt inom dessa olika inriktningar av professionen. Bibliotekarien på ett folkbibliotek kan till exempel inte antas ha samma syn på bibliotekets roll som bibliotekarien på ett högskolebibliotek. Folkbiblioteken styrs i kommunal regi medan högskolebiblioteken styrs i statlig regi och deras uppdrag ser annorlunda ut. Folkbibliotekens primära uppgift består i stort av främjandet av intresse för läsning och litteratur, information, upplysning och utbildning samt kulturell verksamhet i övrigt. Högskolebibliotekens primära uppgift är istället att fungera som en resurs i utbildningen och att tillhandahålla det material användarna behöver, då främst i utbildningssyfte. Utifrån detta kan andra skillnader förväntas finnas gällande sådant som exempelvis förmedlingsmetoder och inköpsrutiner.

Att uppdraget skiljer sig åt mellan bibliotek manifesteras även i samlings- och bevaringstanken som varierar från bibliotek till bibliotek. Lunds universitetsbibliotek (LUB) har bevaringsplikt och därmed ett helt annat uppdrag än Malmö högskolas bibliotek då det handlar om att samla och bevara. På liknande sätt skiljer sig länsbibliotekens uppdrag från de mindre folkbibliotekens. Även våra undersökta bibliotek uppvisar en viss skillnad gällande samling och bevaring som kan spela roll för kulturen på de båda biblioteken. Mediateket har en äldre samling, med böcker från tiden innan deras verksamhet startade 1974, eftersom lärarutbildningarna i sina tidigare former funnits sen början av 1900-talet. På Mediateket finns dessutom både äldre litteratur och ett bredare utbud av skönlitteratur då detta används i utbildningssyfte. På Beijersbiblioteket är man mer inriktad på att ha ny och aktuell litteratur och man har fortfarande inte så stor samling att man behövt något bokmagasin.

Att uppdraget ser annorlunda ut på de bibliotek vi undersökt i jämförelse med de stora universitetsbiblioteken speglar sig inte bara i samlingarna utan också i personalens uppfattningar gällande den egna verksamheten och rollen som bibliotekarie. På båda biblioteken är våra respondenter av uppfattningen att den egna verksamheten är mer aktiv och tillåtande, både som bibliotek och arbetsplats, samt att man har ett öppnare förhållningssätt gentemot sina användare än exempelvis på kulturarvsbiblioteket, universitetsbiblioteket Helgonabacken i Lund (UB1). En sådan uppfattning tror vi kan komma av att verksamheten på våra undersökta bibliotek dels har utrymme för, och därmed är mer användarstyrda, dels att användargruppen är mindre. Användarna och synen på dessa hänger alltså nära samman med uppdraget. Dessa kan sägas vara två sidor av samma mynt som påverkar, respektive påverkas av, varandra.

Förutom uppdraget spelar uppdragsgivaren och moderorganisationen en viktig roll för den bibliotekskultur som utvecklas (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990; Budd, 1998 och Kaarst-Brown m.fl. 2004). Högskolebiblioteken påverkas i stor utsträckning

av moderorganisationen genom sin strävan att integreras i högskolan och på så sätt överförs många av högskolans värderingar och inriktningar till biblioteket. Detta kan innebära olika utvecklingsinriktningar för olika högskolebibliotek, men också mellan olika institutions- eller fakultetsbibliotek. Detta vill vi exemplifiera med Mediateket och Lärarhögskolan. Våra respondenter beskriver att Mediateket har en mycket stark förankring i Lärarhögskolan och att samarbetet med utbildningen fungerar mycket bra. I detta fall tror vi att Lärarhögskolan har, eller åtminstone har haft, större påverkan på Mediateket än vad både tidigare Lunds universitet haft och nu Malmö högskola har. Mediateket och Lärarhögskolan tillhörde Lunds universitet, men låg så pass långt borta och hade en så pass fristående position gentemot universitetet att den kultur som utvecklats där förmodligen har styrts av andra mål och prioriteringar än universitetets. Mediatekets integration med Lärarhögskolan har därför sannolikt gjort att en särskild bibliotekskultur utvecklats under inflytandet av Lärarhögskolan och dess verksamhet.

En annan påverkansfaktor är ledarskapet och valet av strategier för att uppnå uppsatta mål (Schein, 1992 och Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990). Synen på biblioteket och dess roll kan därför skilja sig mellan bibliotek och bibliotekariéer som har samma uppdrag eller uppdragsgivare. Olika sätt att organisera arbetet, olika strategier och skilda sätt att lösa problem påverkar verksamheten även om man strävar mot samma mål. Vissa bibliotek präglas av en utpräglad generalisttanke som innebär att man lägger stor vikt vid att alla ska ha inblick i allt som sker och utförs i verksamheten. På andra bibliotek kan specialisering ses som mer effektivt för att nå målen. Specialiseringen i sin tur kan ske på olika sätt, antingen inom funktioner eller inom ämnen. De flesta bibliotek har sannolikt en blandning av dessa syn- och arbetssätt, men oavsett detta så tror vi att olika strategier och lösningar för arbetet påverkar den bibliotekskultur som utvecklas. För att relatera detta till våra undersökta bibliotek så går båda biblioteken mot specialiserade arbetsuppgifter. Flera av de intervjuade på Mediateket nämner att alla tidigare arbetat som generalister och således gjorde lite av varje, men att man på senare tid blivit alltmer specialiserade. På Beijersbiblioteket har man i större utsträckning redan från början strävat efter en specialisering av arbetsuppgifter, även om våra respondenter menar att man måste ha vissa genrealistkunskaper för att kunna ge god service. Resultatet av vår undersökning visar att personalen på Mediateket är mer generaliserad, medan Beijersbibliotekets personal är mer specialiserad. I termer av specialisering pratar personalen på båda biblioteken om arbetsuppgifter eller funktioner och inte om ämnen. Skillnaden mellan biblioteken kommer sig enligt de intervjuade av tidigare ledarskap, eftersom Mediatekets och Beijersbibliotekets tidigare chefer haft olika uppfattning om vad som är mest effektivt för verksamheten.

Ett annat förhållande, som man kan tänka sig påverkar vilken syn man har på användarna och bemötandet av dessa förutom riktlinjer från moderorganisationen eller utbildningsort, tid för utbildning eller tidigare erfarenheter, är tiden för verksamhetens tillkomst. Den historiska bakgrunden för både biblioteket och moderorganisationen spelar roll för den bibliotekskultur som utvecklats (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990). Användarorienteringen har blivit starkare under de senaste åren och en tidigare central uppfattning som att bibliotekarién vet bäst och att användarna inte känner sina behov har fått ge vika för mer användarorienterade synsätt, vilket i sig kan bero på flera omständigheter. Utbygganden av antalet studieplatser vid högskolor och universitet kan vara en orsak eftersom man med ett ökat antal studenter funnit ett behov från bibliotekens sida att lära användarna söka själva för att på så sätt minska trycket i

biblioteket. Dessutom har utbildning i form av problembaserat lärande blivit allt vanligare vilket främjar ett användarorienterat synsätt genom att studenterna ska lära sig hitta den information de behöver. Det kan därför tänkas finnas olika grad av användarorientering beroende på hur utbildningen vid universitetet eller högskolan är upplagd och beroende på när högskolan grundades. Om man relaterar detta till våra undersökta bibliotek så skulle detta kunna innebära en skillnad mellan de båda biblioteken, eftersom verksamheterna bildats vid så pass olika tidpunkter och därför ursprungligen påverkats av olika rådande användarsynsätt. Om ett användarorienterat synsätt inte funnits från början kan ett sådant kanske vara svårare att implementera som en naturlig del av verksamheten eftersom det redan finns rotade arbets- och förhållningssätt. En ny verksamhet kan snappa upp trender och utbildningsinriktningar på ett annat sätt i och med att dessa kommit som en naturlig del av verksamheten i samband med etableringen av denna.

4.2 Bibliotekskulturerna på Medioteket och Beijersbiblioteket

Vår undersökning visar på både likheter och skillnader i kulturella drag som finns på Medioteket och Beijersbiblioteket. Likheterna är dock fler än skillnaderna. Flertalet av våra respondenter är av uppfattningen att olikheterna mellan de båda biblioteken har varit större men att de, sedan de båda biblioteken kom att tillhöra samma organisation, successivt har minskat. Dessutom tror våra respondenter att den förestående sammanläggningen, inför vilken man aktivt arbetat med att utjämna eventuella skillnader i både arbets- och synsätt, påverkat. Speciellt tror man att den arbetsrotation som personalen vid båda biblioteken varit delaktiga i har påverkat.

Att personalen vid de båda biblioteken upplever att skillnaderna mellan de båda biblioteken har minskat behöver inte betyda att så varit fallet. En sådan uppfattning kan också vara ett resultat av att personalen, i och med framförallt arbetsrotationen, fått en större inblick i varandras verksamheter och därför stegvis upptäckt att skillnaderna mellan de båda biblioteken inte var så stora som man trodde. En annan omständighet som bidragit till denna uppfattning kan vara den omorganisation som skedde 1998 då lärarutbildningen gick från att ha tillhört Lunds Universitet till att bli en del av Malmö högskola och Medioteket blev därmed en del av Bibliotek och IT (BIT). I och med detta kom Medioteket och Beijersbiblioteket att tillhöra samma moderorganisation vilket på ett naturligt sätt kan antas ha utjämnat kulturella skillnader.

Då vi ska beskriva de båda verksamheterna i termer av kultur är det viktigt att påpeka att de båda verksamheterna är svåra att jämföra eftersom Medioteket har en betydligt äldre historik än Beijersbiblioteket. Att Beijersbiblioteket utgör en bibliotekskultur är därför ingen självklarhet eftersom verksamheten är så pass ung. För att en kultur ska ha hunnit utvecklas måste biblioteket ha en gemensam historia eller för att citera Schein "enough of a shared history" (Schein, 1992, p. 15). Frågan blir därför vad som räknas som en tillräcklig gemensam historia och om Beijersbiblioteket, som funnits sedan 1998, har en sådan? Räcker drygt sju år för att hinna utveckla en bibliotekskultur och i så fall i vilken utsträckning? I vår undersökning har det varit lättare för oss att identifiera kulturella drag i Mediotekets verksamhet än i Beijersbibliotekets verksamhet vilket kan tolkas som att Beijersbiblioteket till viss del har funnits för kort tid för att ha hunnit utveckla en distinkt kultur.

Denna problematik framkom ännu tydligare i Schmidts och Åkerbergs undersökning från 2000, i vilken de utredde Malmö högskolas biblioteks identitet. Undersökningen utfördes på Beijersbiblioteket, som då endast hade funnits i två år. Författarna menade att biblioteket var för ungt för att man vid tidpunkten skulle kunna beskriva kulturen, men att bibliotekspersonalen däremot kunde förmedla en relativt god bild av moderorganisationens kultur, något som författarna förknippade med den starka visionen som finns för Malmö högskola (Schmidt & Åkerberg, 2000). Trots att det har gått nästan fem år sedan den undersökningen tror vi fortfarande att Beijersbiblioteket är lite för ungt för att ha hunnit utveckla en tydlig kultur. Däremot kan vi, precis som Schmidt och Åkerberg, konstatera att biblioteket kan förmedla en relativt god bild av högskolans övergripande kultur då mycket av det som finns i högskolans styrdokument återges i våra respondenters svar under intervjuerna.

En annan problematik som uppstår när vi ska jämföra de båda verksamheterna är att Mediotekets och Beijersbibliotekets bakgrund skiljer sig åt markant och därför kan vara svåra att jämföra. Medioteket utvecklades i ett samarbete med skolöverstyrelsen som var deras huvudman fram till 1977. Medioteket har dessutom under drygt tjugo år tillhört Lunds universitet och därmed verkat utifrån de förhållanden och riktlinjer som rådde där. Sådana förutsättningar kan i hög grad antas ha påverkat kulturen på Medioteket vilket är en viktig aspekt att ha i åtanke när bibliotekskulturen där ska beskrivas. Beijersbiblioteket som utvecklades i samband med högskolans öppnande 1998 har därmed en både kortare och mindre komplex historik.

När man undersöker bibliotekskulturen på Medioteket och Beijersbiblioteket måste man också ta hänsyn till att dessa är subkulturer till inte bara högskolans övergripande organisationskultur utan också till den organisationskultur som finns inom den övergripande biblioteksorganisationen, BIT. Det är på denna överordnade nivå som de gemensamma riktlinjerna för IT-verksamheten och biblioteksverksamheten vid Malmö högskola skapas och det är därför av intresse för vår undersökning att se hur denna organisation är utformad. Hur ska denna organisation, organisationskultur, se ut för att på bästa sätt främja verksamheten vid högskolebiblioteken?

4.2.1 Bibliotekskultur inom BIT

Det organisationsförslag som lagts fram för biblioteksverksamheten vid Malmö högskola anser vi vara ett försök att skapa en organisation som bättre passar högskolebibliotekens verksamhet än dagens. Vi tror att man på detta sätt strävar efter en organisationskultur på högskolebiblioteken som bättre kan följa med i utvecklingen och ha beredskap för förändringar. Ledningen arbetar alltså medvetet för att skapa vad man tror kan bli en effektivare biblioteksorganisation inom BIT, vilket även innebär en förändring av bibliotekskulturen vid de olika biblioteken.

Det organisationsförslag man från ledningens sida lagt fram för biblioteksverksamheten vid Malmö högskola går i linje med de tankar om organisationskulturens betydelse för högskolebiblioteken som lyfts fram i *Organizational cultures of libraries as a strategic resource* (Kaarst-Brown m.fl., 2004). I denna artikel tas olika organisationskulturer upp och en kombination av två av dessa föreslås som lämpliga för högskolebibliotekens behov. En blandning av det man benämner klanorganisation och ad hoc-organisation

skulle enligt artikelförfattarna möjliggöra den flexibilitet som på olika sätt är nödvändig vid högskolebibliotek. Det man kallar klanorganisation kan innebära arbete i olika mindre team vilket är fördelaktigt då förhållanden inom organisationen förändras, eftersom teamen lättare anpassar sig till förändringar än hela organisationen. Ad hoc-organisationen, som är ett flexibelt organisationssystem, är gynnsamt eftersom det uppmuntrar risktagande och företaganda. Detta gör att biblioteksförståndaren kan låta vissa team sköta den dagliga verksamheten och upprätthålla det grundläggande biblioteksarbetet, medan andra kan utforska möjligheter att utveckla verksamheten. Genom en kombination av dessa båda strukturer skulle högskolebiblioteket bli mer flexibelt och dynamiskt och därmed lättare kunna anpassa sig till snabba förändringar och ändå fortfarande behålla sin stabilitet (ibid.).

Trots de fördelar som det nya organisationsförslaget kan föra med sig så utgör detta ett orosmoment för flera av våra respondenter. Organisationsförändringen, som kommer att ske i samband med sammanslagningen, innebär att våra respondenter berörs av två stora förändringar samtidigt. Även om vi inte utreder organisationsförändringen i sig tror vi att det kan vara en viktig aspekt att ta hänsyn till. Organisationsstrukturen är ett av de kulturella uttryck som kännetecknar en organisationskultur. En organisationsförändring kommer således att påverka kulturen. Vi tycker därför att det är viktigt att ha såväl BIT:s nuvarande organisation som det nya organisationsförslaget i åtanke vid tolkningen av kulturen på Beijersbiblioteket och Medioteket.

Då vi tolkar de kulturuttryck och det kulturinnehåll vi funnit på de båda biblioteken utgår vi från Schein som menar att organisationskultur finns på tre nivåer och är en samlingsbeteckning för de artefakter, värderingar och grundläggande antaganden som finns i organisationen (Schein, 1985). Då vi utreder artefakter kommer vi att dela in dessa enligt norska bibliotekstjänstens uppdelning (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

4.2.2 Artefakter

Scheins första nivå utgörs av artefakter, som är de symboliska element där organisationens kärnelement kommer till uttryck (Schein, 1985). Då vi redogör för artefakter, kulturuttryck, i de båda verksamheterna kommer vi att utgå från den norska Riksbibliotekstjänstens skrift *Bedriftskultur og bibliotekskultur*, i vilken man med utgångspunkt från Schein delar in artefakterna i språk- och begreppsapparat, rutiner och procedurer, fysisk utformning, objekt och ting samt organisationens utformning och struktur (*Bedriftskultur og bibliotekskultur*, 1990).

4.2.2.1 *Språk- och begreppsapparat*

En del av artefakterna är språk och begreppsapparaten eller talspråket. Språket är fullt med symboler som ger en speciell mening för vissa individer. En del av bibliotekskulturen utgörs av den språk- och begreppsapparat som består av den vokabulär och de begrepp för rutiner och funktioner som personal på bibliotek har. Användningen av denna speciella fackterminologi är gemensam för alla biblioteksverksamma och signalerar därmed att man tillhör denna grupp. En sådan begreppsapparat är det klassifikationssystem man använder sig av. Varken Medioteket eller Beijersbiblioteket använder sig av SAB-systemet på samma sätt som de flesta folkbibliotek gör, utan har istället strukturerat litteraturen ämnesvis utifrån utbildningsområden. Detta kan vara en

nackdel inte bara för att utbildningar och kursplaner förändras i snabb takt utan också för att de biblioteksanvändare, om de lärt sig indelningen av litteraturen, ofta lärt sig enligt SAB-systemet. På båda biblioteken idag gäller en stor del av frågorna i informationsdisken var man kan hitta något.

4.2.2.2 Rutiner och procedurer

Alla nyanställda omfattas av ett introduktionsprogram som utformats av högskolans personalavdelning. Detta innebär att man får en rundvisning på högskolan och att man får lära sig om högskolan, dess uppbyggnad och dess organisation. BIT har också en egen introduktion med syfte att bland annat tydliggöra de värderingar som finns men också att förmedla vad som förväntas av en medarbetare på BIT. Sådana formella strukturer för introduktion i högskolan och i BIT kan innebära att det går snabbare att överföra moderorganisationens värderingar och riktlinjer till nyanställda. Vi tror också att en sådan socialisering kan medföra att medarbetaren på ett tidigt stadium känner sig delaktig i organisationen och den kultur som råder där (Bruzelius och Skärvad, 2000). En sådan arrangerad inskolning kan dock ses som ett uttryck för högskolans övergripande organisationskultur och inget som är specifikt för bibliotekskulturen på Malmö högskola.

Vad det gäller inskolning på biblioteksnivå ger våra respondenter en tydlig bild av att denna skiljer sig för nyanställda vid de båda biblioteken. Personalen upplever att det finns en fastare struktur för inskolningen på Beijersbiblioteket än på Mediateket. Sådana skillnader kan påverka hur lång tid det tar för en medarbetare att socialiseras in i den rådande kulturen på biblioteket (Bruzelius & Skärvad, 2000). En informell socialisering, som på Mediateket, kan vara kontaktskapande och leda till att medarbetaren snabbare känner sig som en i personalstyrkan. Detta är en uppfattning som vi finner stöd för bland våra respondenter på Mediateket. Samtidigt behövs vissa formella rutiner att utgå ifrån så att introduktionen av nya medarbetare sker enhetligt. Vi tror därför att det kan vara viktigt att hitta en balans mellan formella och informella former för inskolning. Med tanke på att inskolningsprocesserna sett olika ut för Mediateket och Beijersbiblioteket är det en viktig fråga om hur sådana ska se ut för att bli så effektiva och smidiga som möjligt för nya medarbetare i framtiden.

Även möteskulturen på de båda biblioteken skiljer sig vilket är ytterligare ett tecken på att det finns skillnader mellan de undersökta bibliotekens kulturer. På Mediateket har man arbetsplatsträffar varje vecka. Dessa beskrivs som informella och informativa men skulle enligt våra respondenter kunna innehålla mer allmänna diskussioner om arbetet och verksamheten och synen på centrala begrepp. Några respondenter uttrycker också en önskan om tydligare struktur och ett tydligare ledarskap vid möten. På Beijersbiblioteket har man istället arbetsplatsträffar varannan vecka. Dessa beskrivs som formella och informativa. Flera respondenter upplever strukturen på dessa möten som bra och nämner att den nuvarande chefen bidragit till bättre och mer välstrukturerade möten.

Vid intervjuerna på båda biblioteken uttrycks en uppfattning om brister i både belönings- och bestraffningssystem på både formell och informell nivå.

På formell nivå nämns framförallt lönerna. Här delar våra respondenter vid båda biblioteken en uppfattning om att lönen inte fungerar som ett formellt belöningsverktyg. Våra respondenter uppfattar inte att lönen sätts i förhållande till prestation och ses därför inte som en drivkraft för arbetet. I de fall man belönas, tror våra respondenter, sätts det stort värde på utåtriktat och gränsöverskridande arbete. Någon som idag har en inre tjänst belönas enligt våra respondenter därför inte i samma utsträckning som någon som huvudsakligen är inriktad på utåtriktat arbete.

Enligt Jacobsen och Thorsvik är belöning en artefakt, eller ett kulturuttryck, som har en både instrumentell och en symbolisk sida. Belöning kan därför antingen vara ett uttryck för att den enskilde har gjort ett jobb som tjänar organisationen (instrumentellt), eller symbolisera vilka värderingar som organisationens ska efterleva (symboliskt) (Jacobsen & Thorsvik, 1995).

De egenskaper som våra respondenter tror belönas formellt hänger nära samman med visionen för BIT som uttrycks i att Bibliotek och IT ska vara en gränsöverskridande del av Malmö högskolas lärande- och forskningsmiljö. Att våra respondenter är av uppfattningen att egenskaper som belönas är sådana som kan knytas till organisationens övergripande vision och mål kan tolkas på olika sätt.

Å ena sidan kan detta tolkas som ett instrumentellt uttryck från organisationens sida där man faktiskt ser och försöker uppmuntra egenskaper som anses tjäna organisationen. Budd skriver att den övergripande organisationskulturen påverkar biblioteket och dess personal eftersom denna bestämmer grundprinciperna för framgång på en högre nivå. Även om kriterier för framgång formas internt på biblioteket genom den rådande subkulturen så väger de principer som finns på andra nivåer i organisationen tungt. Kriterier som satts upp internt för biblioteket om sådant som att vissa egenskaper ska belönas, att någon ska befordras eller att lönerna ska höjas måste möjliggöras genom bestämda regler som finns i den dominerande kulturen, det vill säga högskolans eller universitetets. Därför måste bibliotekspersonalen föga sig efter den kultur som verkar utanför biblioteket och vara benägna att dela värderingar och framförallt beteenden som är accepterade i denna (Budd, 1998). Å andra sidan kan man tolka detta som att visionen för BIT är så väl förankrad bland personalen att dessa tror att de egenskaper och det arbete som kan knytas till denna, såsom utåtriktat och gränsöverskridande arbetet, är det som främst belönas även om så inte är fallet.

På en informell nivå kommer istället belöningar och bestraffningar som spontana reaktioner. Våra respondenter på Beijersbiblioteket framhåller att de är bra på att ge positiv kritik men mindre bra på att ge negativ kritik. På Mediateket upplever våra respondenter att både positiv och negativ kritik är en bristvara. Några uttrycker att kulturen på Mediateket saknar vägar för att framföra negativ kritik och tycker att man borde arbeta för att främja ett klimat där det är naturligt att både kritisera och berömma varandra.

Ett väl fungerande belönings- eller bestraffningssystem kan medföra organisatorisk kontroll, vilket innebär att medarbetarna i en organisation uppmuntras att handla i organisationens intresse genom att önskvärda handlingar belönas (Bruzelius & Skärvad, 2000). På samma sätt bestraffas mindre önskvärda beteenden. Våra respondenter vid de undersökta biblioteken delar uppfattningen om att det belönings- och bestraffnings-

system som idag finns inte är helt fungerande. Detta tror vi kan medföra att den sociala kontrollen på arbetsplatsen i viss utsträckning ersätter den organisatoriska kontroll ett väl fungerande belönings- eller bestraffningssystem skulle kunna innebära. Den sociala kontrollen innebär att medlemmarna i organisationen istället handlar som de andra i gruppen för att slippa utstötning från gemenskapsgruppen (ibid.).

4.2.2.3 Fysisk utformning, objekt och ting

Den fysiska utformningen skiljer sig markant mellan våra undersökta bibliotek och då framförallt i fråga om lokalisering. Mediateket har en central placering i lärarhögskolans lokaler och beskrivs som ”hjärtat i verksamheten”, medan Beijersbiblioteket ligger fristående och en bit utanför de olika utbildningarna. Respondenter från båda biblioteken beskriver att Mediatekets placering inneburit fördelar för förankringen i lärarutbildningen eftersom denna underlättat både för lärare och studenter vid lärarutbildningen att bara ”slinka in” på Mediateket. En fördel som Beijersbibliotekets lokalisering inneburit är istället att man hela tiden legat i anslutning till den övergripande ledningen, såväl för BIT som för högskolan. Detta kan man tänka sig har påverkat Beijersbibliotekets självbild, eftersom förhållandet till ledningen har varit en självklar del av vardagen och denna ”närhet” har tagits för given. Mediateket har legat mer ”utanför”, först i förhållande till Lunds universitet och sen Malmö högskola, och har därför haft en mer fristående position gentemot den övergripande ledningen. Detta tror vi kan ha påverkat Mediatekets självbild, eftersom de mer fått lita till den närmsta chefen och samhörigheten med lärarhögskolan.

Lokalmässigt skiljer sig också Mediateket och Beijersbiblioteket. Lokalerna på Mediateket är gamla och upplevs av många i personalen som slitna och disfunktionella. Beijersbibliotekets lokaler är nya, moderna och har en öppen, luftig och ljus utformning. Mediateket har goda utrymmen för grupparbeten och avskildhet medan Beijersbiblioteket istället har ett större antal individuella studieplatser som också är utrustade med datorer. Skillnader i den fysiska utformningen kan bero på utbildningarna som är knutna till de respektive biblioteken. Lärarstudenterna har fler grupparbeten och använder biblioteket som diskussionsplats under lektionstid medan studenterna vid Beijersbiblioteket kanske i större utsträckning har behov av att sitta och lösa individuella uppgifter. Mediateket har inga datoriserade arbetsplatser inne på biblioteket utan då studenterna ska använda datorer sitter de istället på IKT-avdelningen.

Objekt och ting består av, förutom lokalerna i sig, fysiska föremål så som bibliotekets samlingar, hyllor, teknologi, Internet, datorer och informationsdiskar. Även om de fysiska föremålen skiljer sig i omfattning och utseende så är det något som alla biblioteksverksamheter har och som kännetecknar och ger uttryck för en bibliotekskultur. Mediateket, som innan det införlivades i Malmö högskola 1998, tillsammans med Lärarhögskolan hade tillhört Lunds Universitet och därmed haft en annan huvudman, har samlingar som är äldre än biblioteket själv, medan Beijersbibliotekets samling främst består av nyare kurslitteratur och det finns ännu inget magasin, eller behov av ett sådant. En sådan omständighet kan också tolkas som ett uttryck för att det finns olika bibliotekskulturer.

Likheterna mellan de båda bibliotekens samlingar kan beskrivas ligga i de elektroniska resurserna och bibliotekssystemet som används på samtliga bibliotek vid Malmö högskola. Detta skulle i så fall kunna tolkas som att det trots att objekt och ting skiljer sig finns vissa gemensamma nämnare som också bidrar till en gemensam kultur.

4.2.2.4 Organisationens utformning och struktur

Ledningsstrukturen på Malmö högskolas bibliotek kom upp vid flera tillfällen under intervjuerna. Flera respondenter på Mediateket beskriver att de har präglats av ett starkt och drivande ledarskap. Bland annat nämns att Mediatekets första bibliotekschef hade starka åsikter om hur utformningen av verksamheten skulle ske, något som våra respondenter tror har påverkat Mediateket som arbetsplats i hög utsträckning. Dessutom beskriver våra respondenter på Mediateket ledarskapet som turbulent, något som även tas upp av flera respondenter på Beijersbiblioteket. Dessa beskriver att de förutom att de periodvis har varit chefslösa även har haft tillförordnade chefer och mindre fungerande ledarskap, vilket periodvis har påverkat stämningen på arbetsplatsen negativt. Den svaga ledningsstrukturen skulle kunna förklara den formella karaktär som genomsyrar arbetet på Beijersbiblioteket. Eftersom personalen har upplevt en otrygghet gentemot ledningen tror vi att de i större utsträckning har formaliserat riktlinjer och procedurer för att kompensera den trygghet en stabil ledningsstruktur kan innebära.

Andra faktorer som påverkar utformningen och strukturen på de båda biblioteken är åldern. Mediateket som funnits sedan 1974 är betydligt äldre än Beijersbiblioteket som bildades i sin första skepnad vid högskolans start 1998. Mediateket kan därför tänkas ha hunnit utveckla en mer distinkt kultur än Beijersbiblioteket i vilken arbetssätt och förhållningssätt är mer inrotade bland personalen.

Uppdragsgivare och uppdrag är ytterligare faktorer som påverkat utformningen och strukturen på de båda biblioteken. Beijersbiblioteket har sedan starten haft Malmö högskola som uppdragsgivare medan Mediateket under sin livstid haft tre olika huvudmän. Några respondenter beskriver till exempel att Mediateket har mer folkbiblioteksprägel och fungerar mer som ett institutionsbibliotek än Beijersbiblioteket. Detta kan bero på att Mediateket har byggts upp i samarbete med skolöverstyrelsen och därmed hela tiden varit präglad av ett nära samarbete med skolvärlden. En förklaring finns också i att Mediateket betjänar en sammanhållen specialhögskola medan Beijersbiblioteket ger service till en rad skilda institutioner.

På båda biblioteken uppskattar man den informella kommunikationsgången, men anser ändå att det behövs en kombination av formell och informell kommunikation. Många av respondenterna tar upp att det är viktigt med en tydlig struktur och ett tydligt ledarskap och nämner att detta i perioder saknats vilket lett till turbulens och förvirring. Det nuvarande ledarskapet är tillfälligt och frågan om hur det kommer att se ut i framtiden har ännu inget tydligt svar.

Våra respondenter upplever också vissa skillnader i strukturen mellan Beijersbiblioteket och Mediateket. Beijersbiblioteket har en fastare struktur, tror man, vilket gör det lättare att se beslutsprocesser och ta del av information. ”Mediateket är mer flytande” säger en respondent och tillägger att ”man har inte koll på allt och beslut och information går

inte riktigt fram och förankras av alla”. De intervjuade uppfattar över lag Beijersbiblioteket som mer formellt och strukturerat än Medioteket.

På båda biblioteken uttrycker våra respondenter att det är en god stämning och ett öppet arbetsklimat. Flera respondenter tar upp att man kan prata om allt. Under intervjuerna framkommer dock att man från de båda biblioteken har olika syn på vad ett öppet klimat innebär och att man faktiskt inte diskuterar allt.

På Medioteket definierar de intervjuade ett öppet klimat på olika sätt, men gemensamt i beskrivningarna är att det är högt i tak, att man ska kunna uttrycka åsikter och att alla ska ha rätt att tycka till. Även på Beijersbiblioteket tycker man att ett öppet klimat innebär att det är högt i tak och att man ska kunna framföra åsikter fritt, men här nämns också att ett öppet klimat betyder att det ska finnas en tolerans att acceptera olikheter.

På båda biblioteken säger man att det är högt i tak, vilket kan vara en del av självbilden om att biblioteken präglas av ett öppet klimat. Utifrån intervjuerna kan vi dock läsa ut att långt ifrån allt tyder på att så är fallet. På Medioteket nämner några av respondenterna att man inte kan prata om vad som helst och en respondent uttrycker att ”man hade önskat att det fanns en atmosfär där man kunde ge varandra kritik, både positiv och negativ, men jag tror inte att vi har så högt i taket att man vågar det, åtminstone inte negativ kritik”. Även bland personalen på Beijersbiblioteket framkommer det att man inte tror att det är lika högt i taket på Medioteket som på Beijersbiblioteket. På Beijersbiblioteket är det ingen som uttrycker att det finns några hinder för vad man pratar om, men framhåller emellertid att det är fullt accepterat att gå sin egen väg och hålla på sin integritet om man önskar det. På Medioteket däremot, uttrycker en av respondenterna att den familjära stämningen kan innebära ett socialt tryck som gör att det inte känns accepterat att ställa sig utanför gemenskapen.

De flesta anser att det finns grupperingar på båda biblioteken och flertalet av dem som uppger detta anser att dessa skapats av naturliga skäl utifrån arbetsuppgifter eller placering. På Medioteket upplever ett fåtal av respondenterna de grupperingar som finns som negativa. Utifrån våra intervjuer tolkar vi det som att grupperingar finns på olika nivåer inom de båda biblioteken. Beijersbiblioteket beskriver grupperingar främst mellan bibliotekspersonal och IT-avdelning. Denna uppfattning finns även på Medioteket men här uppfattas detta inte ens som en gruppering eftersom uppdelningen mellan biblioteket och IKT-avdelningen är så tydlig. Här upplever man istället tendenser till grupperingar inom bibliotekspersonalen. Detta kan ha flera förklaringar. En orsak kan vara att man upplever grupperingar på olika sätt och därmed definierar grupperingar olika. Dessutom kan skillnader i utformning och struktur kanske leda till fler eller färre grupperingar. En annan orsak kan vara att delar av personalen på Medioteket har arbetat längre tillsammans och därmed har hunnit utveckla gemensamma erfarenheter vilket kan innebära att dessa känner grupptillhörighet. På Beijersbiblioteket har man inte hunnit arbeta tillsammans under så lång tid. Att man upplever grupperingar på olika sätt tror vi därför kan bero på att grupperingarna på de båda biblioteken ser olika ut och att de uppstått av olika anledningar.

På frågan om det finns några oskrivna regler för att samvaron på biblioteket ska fungera skiljer sig svaren något åt. På båda biblioteken har man till en början svårt att komma på något, men på Medioteket framkommer det att det finns en del oskrivna regler som

gäller för framförallt arbetet i informationsdisken. På Beijersbiblioteket framkommer det att det knappast finns några b6r och b6r inte sedan f6rre ledningen f6rsvann och att anledningen till detta 6r att man diskuterar mycket och skriver ner s6dant som man hittar som 6r oskrivet.

D6remot tyder resultatet fr6n denna fr6ga p6 skillnader i gemenskapsstrukturer mellan de b6da biblioteken. N6gra av v6ra respondenter p6 Medioteket beskriver att en oskriven regel 6r att man inte b6r st6lla sig utanf6r gemenskapen. Man b6r vara social och det 6r inte okej att exempelvis s6tta sig att l6sa tidningen vid gemensamma fikapauser. Detta kan beskrivas som det Bruzelius och Sk6ravad kallar social kontroll, vilket inneb6r att man f6ljer de normer och v6rderingar som finns i en grupp f6r att slippa utst6tning fr6n gemenskapsgruppen (Bruzelius och Sk6ravad, 2000).

4.2.3 V6rderingar

En v6rdering kan beskrivas som en tendens att f6redra vissa tillst6nd framf6r andra (Bang, 1999). V6rderingar ger en v6gledning om vad som 6r viktigt och hur man inom en organisation ska l6sa de dagliga problemen (Bruzelius och Sk6ravad, 2000). D6 man studerar organisationskultur 6r det viktigt att skilja mellan uttalade och outtalade v6rderingar. De uttalade v6rderingarna 6r de som de anst6llda s6ger att de tror p6 och 6r medvetna om och 6r ofta uttryckta i organisationens formulerade m6l, ledningsfilosofier eller visioner. De efterlevda v6rderingarna 6r de som verkligen ligger bakom de anst6lldas handlingar och som man kan utl6sa fr6n organisationens aktiviteter. Dessa uttrycks genom vad organisationen bel6nar eller genom organisationsmedlemmarnas beteenden och de ceremonier och ritualer som finns i organisationen (Bang, 1999). Det 6r inte ovanligt att det finns en diskrepans mellan uttalade och efterlevda v6rderingar.

Malm6 h6gskola vill vara en h6gskola f6r livsl6ngt l6rande som 6r 6ppen f6r samverkan med det omgivande samh6llet, f6r f6r6ndringar i arbetslivet och f6r gr6ns6verskridande kunskaper och nya pedagogiska former i form av bland annat problembaserat l6rande och projektorganiserad undervisning. Vi upplever att vision och m6l kan 6terknytas till v6ra respondenters v6rderingar. P6 Medioteket beskrivs de v6rderingar som 6r starkast bland personalen vara det pedagogiska uppdraget, service och ut6triktad verksamhet i form av f6rankringen i l6rarh6gskolan. P6 Beijersbiblioteket formuleras de v6rderingar som 6r starkast bland personalen i kvalitet, flexibilitet, delaktighet, personliga kontakter och engagemang. Det pedagogiska uppdraget och den ut6triktade verksamheten 6r v6rderingar som g6r i linje med h6gskolans 6vergripande m6l och vision. 6ven begrepp som flexibilitet och delaktighet 6terfinns i m6len f6r Malm6 h6gskola. V6r tolkning 6r d6rf6r att det finns en stor medvetenhet om vad man b6r efterstr6va f6r att arbeta i samma linje som den 6vriga h6gskolan. Det finns dock ett undantag och det g6ller prioritering av m6lgrupper p6 biblioteket. Bibliotekspersonalen tycker att studenterna ska ha h6gsta prioritet medan de upplever att det finns en i h6gskolan uttalad v6rdering om att forskarna ska prioriteras.

De v6rderingar som ist6llet uttrycks genom m6l och vision f6r BIT 6r starkt fokuserade p6 gr6ns6verskridande arbete och f6rankringen i den 6vriga h6gskolan. Stor vikt l6ggs vid utvecklingen av studenters, l6rares, forskares och personals informationskompetens. 6ven dessa v6rderingar uttrycks bland v6ra respondenter, vilket tyder p6 att de har en god uppfattning om och arbetar efter de v6rderingar som g6ller inom BIT. Det 6r ocks6

som vi nämnt tidigare aktiviteter som främjar dessa värderingar som våra respondenter tror belönas. Vi tolkar det därför som att även de mål och den vision som formulerats för BIT har en relativt stark förankring i biblioteksverksamheten.

Trots att vi genom våra respondenter får en uppfattning om en relativt god samsyn i värderingar mellan såväl bibliotekspersonal och högskolan som helhet som mellan personal och BIT som organisation upplever flera av våra respondenter att de har svårt att uttrycka en uppfattning om ledningens värderingar. Vissa uttrycker att bibliotekets ledning är alltför anonym i sina värderingar och på frågan om vilka värderingar våra respondenter tror att ledningen lägger störst vikt vid får vi därför inget tydligt svar. De begrepp som återkommer i svaren på frågan är flexibilitet och service. Några av våra respondenter nämner att de tror att det pedagogiska arbetet inte är en lika uttalad värdering bland bibliotekets ledning som bland bibliotekets personal. Vår uppfattning är därför att bibliotekspersonalen, även om de är medvetna om vad de ska sträva efter, saknar tydliga riktlinjer från biblioteksledningens sida där de mål som finns för både biblioteket och organisationen i sin helhet klargörs och där det uttrycks hur man bör handla för att uppnå dessa mål (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

Våra respondenters uppfattning om bibliotekets främsta uppgift är relativt samstämmig och beskrivs sammanfattningsvis vara att serva studenter och lärare/personal vid högskolan genom att tillhandahålla relevant information och medier. Även om våra respondenter formulerar bibliotekets främsta uppgift på samma sätt visar deras sätt att uttrycka vem man servar, att synen på bibliotekens användargrupper skiljer sig åt. På Mediateket finns en tydligare användarindelning och man gör en distinkt åtskillnad mellan lärare och forskare. På Beijersbiblioteket använder man sig istället av personal som en benämning för både lärare, forskare och övrig personal vid högskolan.

Den finns även en överensstämmelse mellan våra undersökta bibliotek i uppfattningen om att biblioteket främst är till för studenterna vid Malmö högskola. En skillnad här är att man på Mediateket även framhåller lärarna som den främsta målgruppen för biblioteket. Detta kan bero på att Mediatekets starka förankring i lärarutbildningen gör att de ser lärarna som en självklar målgrupp. På Beijersbiblioteket anser samtliga respondenter att biblioteket främst är till för studenterna. Ett fåtal respondenter från respektive bibliotek nämner även forskarna som målgrupp, men tycker inte att denna grupp ska fokuseras.

Skolans inriktning ska speglas i biblioteket genom en ömsesidig förståelse mellan biblioteket och miljön, som i detta fall är högskolan (Budd, 1998). Här upplever vi utifrån våra respondenter att viss motstridighet finns mellan biblioteken och högskolan som moderorganisation. Våra respondenter menar att högskolan vill att forskningen ska fokuseras i högre utsträckning och att detta även ska avspeglas i biblioteken. Detta finner vi stöd för genom Malmö högskolas hemsida där ett beslut om en sådan satsning finns tillgängligt. Beslutet innebär att Bibliotek och IT ska få extra anslag för en satsning på forskningslitteratur. Bakgrunden beskrivs vara den växande forskningen vid Malmö högskola och de krav som detta ställer på bibliotekets samlingar men även krav utifrån. När Malmö högskolas universitetsansökan behandlas kommer med största sannolikhet bibliotekets samlingar att utvärderas för att fastställa om dessa når upp till universitetsstandard (Malmö högskola – forskningssatsning, 2005). En sådan satsning uppfattar vi inte har ett lika starkt fäste bland bibliotekspersonalen. Även om några

nämner forskarna som målgrupp uttrycker majoriteten av våra respondenter från båda biblioteken att dessa inte ska prioriteras eller fokuseras, utan att studenterna fortfarande ska ha högsta prioritet. Detta skulle kunna tolkas som en motstridighet mellan biblioteks och moderorganisationens kultur, vilket är viktigt att uppmärksamma för att förebygga konflikter i organisationen (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990).

En gemensam värdering som uttrycks i de undersökta bibliotekens självbild är synen på biblioteket som nydanande och före sin tid, men också som annorlunda från övriga högskolebibliotek. Nästan alla respondenter är av uppfattningen att Malmö högskolas bibliotek initialt skilt sig mycket från andra högskolebibliotek, och att de varit före sin tid med framförallt det öppna förhållningssättet till studenterna, den tillåtande atmosfären och det användarorienterade synsättet där biblioteket ses som en arbetsplats för studenterna. Bilden av Malmö högskolas bibliotek som annorlunda tas även upp av Schmidt och Åkerberg då de undersöker identiteten på Malmö högskolas bibliotek. Författarna skriver att både biblioteksföreträdare och prorektor uttrycker biblioteket som annorlunda och att denna syn är en del av Malmö högskolas identitet (Schmidt & Åkerberg, 2000).

Mediateket är i sin självbild före sin tid, inte bara med synen på biblioteket som arbetsplats för studenterna, utan också med tankarna om att samlingarna skulle utgöras av olika slags medier och att bibliotekets funktion inte bara skulle vara som förvaringsplats för litteratur. Beijersbiblioteket beskriver att de var före sin tid med visionen om ”det elektroniska biblioteket”, då man redan i bibliotekets startskede 1998 gjorde stora satsningar på datorer och elektronisk information. Trots att flera i personalen påpekar att skillnaderna mot andra högskolebibliotek var större tidigare, och att gränserna med tiden utjämnats eftersom synen på biblioteket överlag har förändrats, så kvarstår uppfattningen om att man ligger före sin tid och att man på olika sätt skiljer sig från många högskolebibliotek.

Med hänvisning till Bang som skriver att en värdering kan uttryckas som en tendens att föredra vissa tillstånd framför andra och att det ligger i begreppet att värderingar säger något om vad som är önskvärt och bra (Bang, 1999), skulle en sådan uppfattning alltså kunna uttrycka en värdering. Både Mediateket och Beijersbiblioteket ser sig själva som annorlunda och våra respondenter lyfter under intervjuerna fram detta som något mycket positivt. Synen på sig själva som annorlunda kan tolkas som ett önskvärt tillstånd, vilket föredras framför att vara ”ett högskolebibliotek i mängden”. En sådan värdering skulle också kunna tänkas vara av central karaktär, det vill säga en värdering som återfinns i alla biblioteksorganisationer. Vår uppfattning är att bibliotek har en tendens att se sig själva som speciella och i allmänhet dessutom är duktiga på att lyfta fram de drag som är unika för den specifika organisationen.

En annan värdering som framkommer är att man tycker att Malmö högskolas bibliotek är såväl öppnare som mer aktivt och tillåtande än många andra högskolebibliotek. En sådan värdering uttrycker de flesta av våra respondenter under intervjuerna även om flera även här tillägger att skillnaderna inte är så stora som de har varit tidigare. Även denna värdering speglar en uppfattning om att ett visst förhållande är önskvärt och bra och att man därför gärna uppfattar sig själv i linje med detta (Jacobsen & Thorsvik, 1995). Vid en jämförelse med andra högskolebibliotek framhåller våra respondenter att

studenterna på Malmö högskola vet vad de kan förvänta sig av biblioteket, något som våra respondenter inte tycker är självklart på andra högskolebibliotek.

Trots att en samsyn gällande de övergripande värderingar som råder upplever våra respondenter att vissa värderingar på biblioteksnivå skiljer sig. Några av respondenterna betonar att man borde ha diskuterat värderingsfrågor inför sammanslagningen för att på så sätt förberett skapandet av en gemensam värdegrund. De skillnader som främst framkommer gäller framförallt prioriteringar i den dagliga verksamheten. En tydlig skillnad är bland annat prioriteringen av arbetet i informationsdisken. På Medioteket upplevs detta som synnerligen viktigt och flera respondenter uttrycker att man drar sig för att av-säga sig ett pass i disken, eftersom man tror att det skapar irritation bland kollegor. På Beijersbiblioteket är detta område inte lika högprioriterat uppger flera av våra respondenter där. Hinner man inte ta ett pass i disken för att man har för mycket med sina inre arbetsuppgifter så ber man bara om en ersättare. Denna skillnad kan komma av att Medioteket har dubbelt så många pass att bemanna i informationsdisken och att det dessutom är ett större tryck i disken här. Sådana omständigheter skulle vara en naturlig förklaring till varför diskarbetet på Medioteket prioriteras, eftersom den dagliga verksamheten annars inte skulle fungera.

4.2.3.1 Centrala begrepp/värderingar

I bibliotekaryrket är det viktigt att se service som ett nyckelbegrepp och kulturen bör därför anpassas utifrån användarnas krav och behov för att biblioteket ska kunna följa med i utvecklingen och överleva (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990). Personalen vid båda biblioteken är ense om att service och därmed god service är grunden för deras verksamheter. Detta ser vi som en av de värderingar som är tydligast uttalad på både Medioteket och Beijersbiblioteket. Uppfattningen om vad god service är går dock något isär på de båda biblioteken.

På Beijersbiblioteket är man överens om att begreppet service handlar om att leva upp till användarnas förväntningar. Medioteket förespråkar ett vad man kallar mer pedagogiskt förhållningssätt och tar i större utsträckning upp hjälp till självhjälp som en del av servicebegreppet. Dessutom anser man på Medioteket i större utsträckning att service och professionalism är begrepp som ligger nära varandra innehållsmässigt, en uppfattning som inte är lika uttalat bland personalen på Beijersbiblioteket.

Ett begrepp som personalen förknippar med god service är hjälp till självhjälp, vilket kan ses som väl förankrat bland personalen vid de båda biblioteken. Samtliga respondenter ger tydligt uttryck för att de strävar efter hjälp till självhjälp, även om de vid intervjuerna ger en bild av att innebörden av begreppet skiljer sig åt mellan de båda biblioteken. Våra respondenter betonar att det finns skillnader i användarmötet och kundtjänstarbetet mellan de olika biblioteken. På Medioteket ger man ibland lite mer omfattande service till användarna tror merparten av våra respondenter. Detta förklaras med bland annat att Medioteket har fler studieovana eller äldre användare som därför inte är lika vana vid att använda olika typer av resurser på biblioteket. Samtidigt tror intervjuade från båda biblioteken att en sådan uppfattning också kan komma av att Mediotekets användare i större utsträckning vågar ställa frågor. Detta skulle vara ett resultat av den starka förankring som Medioteket har i lärarutbildningen och som gör att användarna känner sig ”hemma” på biblioteket. En del av identiteten på Medioteket

utgörs av ett familjärt och informellt förhållningssätt gentemot både användarna och personalen emellan, något vi också tror kan påverka eftersom man kanske tenderar att sätta likhetstecken mellan det informella användarmötet och hur mycket hjälp som erbjuds användaren.

På samma sätt menar våra respondenter att man på Mediateket har svårare att sätta gränser, och då framförallt mot lärarna vid Lärarhögskolan. God service upplevs av delar av personalen vara att hjälpa till så mycket som möjligt. Det finns också en motsatt uppfattning, att för mycket hjälp kan stjälpa användaren. Självhjälp är, menar istället dessa respondenter, att hjälpa till i den utsträckning som behövs för att användaren ska bli självständig på biblioteket och i sin informationsförsörjning. Dessa förespråkare menar att det är viktigt att sätta gränser för hur mycket man ska hjälpa användarna. Hur sen det verkliga mötet med användaren skiljer sig, beroende på vilken inställning man har till service, är svårt för oss att uttala oss om eftersom vi inte har haft möjlighet att uppleva eller observera det faktiska mötet med användaren.

På Mediateket beskriver våra respondenter begreppet professionalism på likartat sätt. Nyckelord som återkommer i de intervjuades framställningar är service, förmedling, användare, anpassningsförmåga, lyhördhet och bemötande. Förmedlingen till användarna lyfts fram som den mest centrala delen av begreppet. Bland Beijersbibliotekets personal beskrivs begreppet professionalism på lite olika sätt. Kvalitetsaspekten är något som de intervjuade genomgående väger in i begreppet liksom effektivitet och att kunna sätta gränser. Våra respondenter vid Beijersbiblioteket förknippar också begreppet professionalism med profilering mot biblioteksanvändarna och biblioteksverksamheten, att ha en yrkesidentitet, att vara intresserad av sitt arbete och sitt uppdrag och att ha ett professionellt förhållningssätt till det man gör. Här kan man se att värderingar som hänger samman med synliggörandet och marknadsföringen av biblioteket kommer fram, vilket är värderingar som enligt den litteratur vi gått genom är viktiga för att få i stånd förändringar och slå hål på stereotypa föreställningar om biblioteket (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990). Sådana värderingar kan därför tänkas vara en del av ledningens arbete för att inom högskolan profilera och lyfta fram biblioteket och de tjänster man har att erbjuda. Att synen på professionalism skiljer sig åt på de båda biblioteken kan därmed bero på att ledningens och chefernas synsätt påverkat de båda verksamheterna i olika hög utsträckning.

De skillnader som finns mellan de båda biblioteken i fråga om innebörden i centrala begrepp inom bibliotekskulturen såsom service, professionalism och hjälp till självhjälp tror vi även avspeglas i de båda verksamheterna. Detta ser vi som ett uttryck för att det finns två skilda bibliotekskulturer.

4.2.4 Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden är inlärd svar eller lösningar på en gruppns överlevnadsproblem som med tiden blir så självklara i en grupp att de ses som verkligheten, vilket leder till att gruppens medlemmar tycker att beteende som grundas på andra antagande nästan är otänkbara. Dessa antaganden är praktiskt taget omedvetna för gruppen och påverkar i hög grad gruppmedlemmarnas beteende. Grundläggande antagande är ofta så underförstådda och självklara att det krävs ingående undersökningar för att lyfta upp dem till ytan (Schein, 1985).

I biblioteksverksamheter kan man tänka sig att sådana antaganden ligger till grund för hur exempelvis bibliotekarierna förhåller sig till verkligheten och på vilka sätt bibliotekarierna möter omvärlden och användarna (Bedriftskultur og bibliotekskultur, 1990). Skillnader i värderingar kan därför bero på underliggande outtalade antaganden. En sådan skillnad skulle till exempel kunna vara mellan vad man anser att god service är och hur man faktiskt bemöter användarna. Skillnader mellan vad man säger att man gör och vad man faktiskt gör kan alltså bero på antaganden om användaren som färgar användarmötet såsom att användaren inte vet sitt eget bästa. Sådana outtalade antaganden tror vi kan skilja sig mellan de båda biblioteken, vilket kan vara en orsak till att det finns skillnader i både synen på användarna och förfaringsättet i användarmötet.

Eftersom vi inte har haft utrymme att göra en så pass djupgående undersökning som krävs för att lyfta fram de underliggande ramar som ligger till grund för kulturen har vi endast kunnat försöka tolka de artefakter och värderingar vi kunnat urskilja. Då vi saknar belägg för hur värderingar och artefakter hänger samman med de grundläggande antaganden som dessa bygger på kommer vi inte att göra någon ingående analys av dessa utan återkommer istället till ett resonemang om varför vi har haft svårt att identifiera grundläggande antaganden i vår avslutande diskussion.

4.3 Utbildningsmiljöns påverkan på organisationskulturen

Våra respondenter är ense om att utbildningsmiljön påverkar de båda biblioteken och arbetet där ur flera aspekter. Man tror att utbildningarna skapar skillnader både i arbetsätt och mellan studenterna. Då våra respondenter vid de undersökta biblioteken är av samma uppfattning har vi valt att under denna frågeställning analysera det framförda resultatet i en löpande text i vilken vi inte gör någon åtskillnad mellan resultatet från de olika biblioteken.

Budd skriver att alla högskolor har underliggande utbildningar som prioriteras och att detta inte bara uttrycks genom samlingarna, utan också genom den service och de verktyg som finns tillgängliga på biblioteket. Skolans, institutionens eller fakultetens inriktning ska avspeglas i biblioteket för att detta ska kunna fungera ändamålsenligt för dess huvudsakliga användare. Sådana villkor kräver en god kommunikation mellan bibliotekarierna och institutioner (Budd, 1998). Samlingarna, liksom förfrågningarna i informationsdisken och användarutbildningen till studenter och personal, nämns av våra informanter som sådant som påverkas av utbildningarna, vilket alltså hänger samman med att biblioteken påverkas av olika utbildningskulturer. Olika utbildningskulturer innebär skillnader i pedagogiska inriktningar och trender, vilket naturligtvis också i förlängningen påverkar biblioteket.

Respondenter från båda våra undersökta bibliotek tror att Mediateket är mer påverkat av lärarutbildningen än vad Beijersbiblioteket är av de utbildningar de i huvudsak servar. Lärarutbildningarna och den speciella utbildningsmiljö som dessa innebär i form av praktiska inslag, yrkesfokusering och grupparbetande kan tänkas ha en särskild påverkan på biblioteket. I detta fall tror vi att Lärarhögskolan i stor utsträckning har fungerat som en moderorganisation för Mediateket. Den påverkan som Lärarhögskolan därmed haft på Mediateket tror vi har inneburit mycket för utformningen av

verksamheten, en uppfattning vi också finner stöd för i utvärderingen *Självvärdering lärarutbildningen*. I denna framkommer att Mediateket är väl utnyttjat av både studenter och personal vid lärarutbildningen vilket förknippas med Mediatekets centrala placering i kombination med att verksamheterna har utvecklats i nära samverkan (*Självvärdering lärarutbildningen*, 2004). En sådan samverkan indikerar på en god kommunikation mellan Lärarhögskolan och Mediateket vilket troligtvis har lett till en god anpassning till de behov och krav som finns på lärarutbildningen, eftersom Mediateket kontinuerligt har kunnat förändra den egna verksamheten i takt med förändringen av utbildningen.

Samtidigt påvisar samma undersökning en mindre god kommunikation mellan framförallt Mediateket och lärarna. I utvärderingen uppmärksammas problem som kan komma att bli aktuella för Mediatekets verksamhet. Man pekar på att biblioteket i hög grad har anpassat sin verksamhet efter de behov och krav som de har sett i takt med lärarutbildningens utveckling och att biblioteksresurserna alltmer har blivit en tillgång för studenternas eget arbete. Däremot menar man att samarbetet med skolans lärare inte utvecklats i samma takt, vilket lett till att Mediateket och dess nätresurser är underutnyttjade. För att höja användningen av dessa krävs en mer intensiv intern marknadsföring, och därmed en bättre kommunikation, av de elektroniska resurser som Mediateket tillhandahåller. Dessutom behövs en mer utvecklad användarutbildning i informationssökning och källkritik (*Självvärdering lärarutbildningen*, 2004).

4.3.1 Användare

Förutom skillnader mellan våra undersökta bibliotek som kommer av påverkan från olika utbildningskulturer upplever våra respondenter att det finns skillnader mellan användarna. Dessa beskrivs av de intervjuade som skillnader i självständighet. Bland annat upplever man från både Mediatekets och Beijersbibliotekets sida att lärarutbildningens studenter utgör en mer heterogen grupp i form av framförallt ålder och studiebakgrund, än de studenter som läser vid de utbildningar som är knutna till Beijersbiblioteket. Lärarutbildningen har, tror man, dels fler förstagsstudenter som saknar studievana, dels fler äldre studenter som inte har tillägnat sig den nya tekniken och därför inte har samma datorvana som studenterna på andra utbildningar. Överlag uppfattas studenterna på Beijersbiblioteket som mer självständiga, medan studenterna på Mediateket uppfattas som mer krävande. Ursprunget till denna uppfattning finns det skilda åsikter om. Förutom skillnader i datorvana, som man tror beror på studenternas bakgrund, finns en uttalad uppfattning om att man tror att lärarutbildningen inte kräver lika stor självständighet i studenternas informationssökning som andra utbildningar.

Från båda biblioteken upplever man också skillnader i personalens attityd vid de utbildningar man i huvudsak servar. På Mediateket tar lärarna för sig mer och beskrivs ställa högre krav än på Beijersbiblioteket. Detta kan bero på flera faktorer. Mediatekets starka förankring i Lärarhögskolan har inneburit ett nära och utvecklat samarbete. Detta har präglats av inte bara en formell, utan också av en informell relation, och förhållandet mellan lärare och personal på Mediateket kan därför beskrivas ha en näst intill kollegial karaktär. Detta kan ha inneburit att lärarna på Mediateket inte bara vet vad de kan förvänta sig utan också att de vågar ställa krav. Detta förhållande uttrycks av flera respondenter också medföra att man från Mediatekets sida har svårare att sätta gränser gentemot lärarna.

Informationssökning och datoranvändning på lärarutbildningen har nyligen undersökts och presenterats i en rapport, *IKT i den nya lärarutbildningen*. Rapporten tar sin utgångspunkt i en enkät som besvarats av 102 lärare som är engagerade i den nya lärarutbildningen. Slutsatsen i rapporten är att IKT inte verkar vara ett prioriterat område inom lärarutbildningen. Detta resultat går i linje med Sunets användarundersökning från oktober 2003, som pekar på att Internet genomgående används mindre inom vissa utbildningar, bland annat lärarutbildningarna (Müller, 2004). Uppfattningen hos våra respondenter om att det finns skillnader i självständighet mellan användarna på de båda biblioteken i fråga om informationssökning och datoranvändning ligger alltså i enlighet med tidigare undersökningar.

Skillnader finns också i studenternas behov, som också de påverkas av vilken utbildning de går. Studenterna vid lärarutbildningen arbetar mycket med grupparbeten och problembaserat lärande vilket innebär att de inte följer kurslistor och därför inte vet exakt vilken litteratur de söker efter. Detta tror våra respondenter från båda biblioteken är en förklaring till att man på Mediateket får fler referensfrågor i informationsdisken. Dessutom har lärarutbildningen många praktiska inslag i utbildningen. Praktiken innebär ofta projekt och temaarbete ute på skolorna och inför sådana är det vanligt att studenterna kommer och vill ha ”allt” inom ett specifikt område. Även om detta också händer på Beijersbiblioteket så upplever de intervjuade att det inte är lika vanligt. Att antalet frågor i informationsdisken skiljer sig behöver heller inte enbart bero på att studentanvändargrupperna har olika behov. En annan förklaring till att det förekommer fler referensfrågor på Mediateket skulle kunna vara att det finns en skillnad i inställning till att ställa frågor och be om hjälp. Den familjära stämningen på Mediateket kan göra att studenterna där känner sig bekvämare och mer hemma, vilket kan medföra att de är mer benägna att be om hjälp.

Hur kan man då ta reda på om det verkligen är så att utbildningarna och dess studenter och personal skiljer sig åt? Vi har funnit tre användarundersökningar som berör biblioteksverksamheten och som riktat sig mot studenter och personal vid samtliga Malmö högskolas utbildningar. Undersökningarna har gjorts med hjälp av enkäter som skickats ut per e-mail. Enkäterna har i genomsnitt bara besvarats av 6% av den avsedda populationen och kan därför inte sägas vara representativa för användarna som helhet men kan kanske trots det ge en bild av studenternas användning och uppfattning av biblioteken. Den första undersökningen gjordes 2002 (Nilsson, J) och i denna hade Lärarögskolans studenter en lägre svarsfrekvens än studenterna som är knutna till Beijersbiblioteket, vilket undersökningsgruppen hänförde till de olika gruppernas skilda datoranvändning. Detta kan jämföras med resultatet av vår undersökning som visar att personalen upplever att det finns skillnader i datorvana mellan studenterna på Beijersbiblioteket respektive Mediateket. I de två senare undersökningarna har denna skillnad dock utjämnats och ett sådant samband kvarstår därmed inte (Rapport från Bibliotek och IT:s enkätundersökning 2003 och Rapport från Bibliotek och IT:s användarundersökning 2004).

Undersökningarna visar inga nämnvärda skillnader i användartillfredsställelse och användarfrekvens mellan studenterna vid något av biblioteken inom BIT. De delar av resultatet som behandlar frågor om vad användarna gör på biblioteket och vilka tjänster de utnyttjar skulle ha kunnat användas för att identifiera skillnader i studenternas

användning av biblioteken på de olika utbildningarna. Tyvärr redovisas dessa delar av resultatet endast uppdelat i personal respektive studenter vilket innebär att vi inte kan jämföra med resultatet av vår undersökning.

Det hade därför varit av intresse för Malmö högskolas bibliotek med en undersökning som visar hur användarna och deras behov och förväntningar skiljer sig åt mellan olika högskoleutbildningar för att på så sätt kunna utforma biblioteksverksamheten utifrån dessa förutsättningar, inte minst eftersom vår undersökning visar att personalen tror att studenterna och deras behov skiljer sig beroende på vilken utbildning de går.

4.3.2 Samarbete

En uttalad uppfattning hos våra respondenter på både Mediateket och Beijersbiblioteket är att Mediatekets samarbete med lärare och forskare är mer utvecklat, även om man anser att det går att bygga ut ytterligare. Samarbetet bygger på både formella och informella kontakter med lärarna i form av bland annat kontaktbibliotekarieverksamhet inom olika delar av utbildningen. Det förs även en kontinuerlig diskussion kring pedagogiska frågor mellan bibliotekarierna och lärarna, något man anser vara viktigt för att biblioteket ska kunna följa med i vecklingen inom lärarutbildningen. Ett annat samarbetsområde är undervisning, inte bara för studenter, utan också för lärare och forskare.

På Beijersbiblioteket är samarbetet inte lika välutvecklat och kontakten med lärare finns främst på ett formellt plan. Kontaktbibliotekarieverksamheten fungerar inte gentemot alla utbildningar, utan bygger mycket på enskilda lärare och deras engagemang. Personalen anser att kontaktbibliotekarieverksamheten behöver byggas ut för att stärka förankringen i högskolan.

4.4 Personalens syn på sammanslagningen

4.4.1 Inställningen till sammanslagningen och förberedelserna inför denna

Sammanslagningen upplevs av samtliga bland personalen som något positivt, även om en del av personalen känner viss oro inför vad den ska innebära. Den oro som finns handlar framförallt om de praktiska frågorna och om den nya organisationen, det vill säga de strukturförändringar som föreslås i organisationsförslaget. Andra orosmoment är att sammanslagningen ska leda till fler och tydligare grupperingar inom personalen samt att den goda och nära stämningen, som framförallt Mediatekets personal ser som en av fördelarna med en liten personalstyrka, kommer att bli svår att bibehålla.

När det gäller synen på förändringsarbetet och förberedelserna inför sammanslagningen går åsikterna isär bland personalen. Några tycker att detta hanterats på bästa sätt, några anser att vissa delar skötts bra men inte andra och några menar att förberedelserna kunde ha hanterats på ett bättre sätt. Av dem som tycker att förberedelserna kunde ha skötts annorlunda så gäller detta, förutom de delar som har med organisationsförslaget och den nya organisationen att göra, bristen på diskussion kring mål, visioner och värderingar samt det stora antalet möte och deras detaljrikedom. ”Det har varit ofantligt

mycket detaljer” uttrycker en av respondenterna det. Något som däremot uppfattas som väldigt positivt av samtliga är den arbetsrotation som genomförts.

4.4.2 Skillnader och likheter som kan påverka vid sammanslagningen

Den allmänna uppfattningen på båda biblioteken är att likheterna mellan de båda biblioteken är större än skillnaderna och att man är relativt samkörda i de flesta frågor. En bidragande faktor till detta anser man vara arbetsrotationen som inneburit en större insyn i varandras arbete och en större förståelse för varandra. Denna har också lett till att man insett att skillnaderna inte var så stora som man trott till en början.

Många av de skillnader som tas upp kommer inte att påverka sammanslagningen eftersom det rör sig om nuvarande förhållanden i form av lokaler och samlingar, vilket på ett naturligt sätt kommer att bli enhetligt i det nya gemensamma biblioteket.

Man tycker inte att det är några direkta skillnader mellan personalen beträffande synsätt eller arbetssätt. Många tar upp att det var större skillnader tidigare och att dessa skulle ha kunnat påverka vid sammanslagningen. Som exempel nämns generaliseringstanken på Mediateket kontra specialiseringstanken på Beijersbiblioteket. Alla är dock överens om att detta har utjämnats, eftersom man under en längre tid strävat efter att föra de båda verksamheterna närmare varandra. Idag ser de flesta av personalen på de båda biblioteken sig som både generalister och specialister. Alla är dock inte överens om att en ökad grad av specialisering, som det strävas mot, är den rätta vägen att gå.

Skillnader, och dessutom uppenbara sådana, anser man däremot att det finns i lärarnas attityd till biblioteket vilket man tror avspeglas i bemötandet och kontakten med lärarna. På Mediateket tar lärarna för sig på ett annat sätt än på Beijersbiblioteket och samarbetet och bemötandet är av mer informell karaktär. Denna tror både personal på Mediateket och Beijersbiblioteket kan komma att både påverka och påverkas av sammanslagningen. Även om stora delar av den informella kontakten med lärarna ses som positiv, så är det många som tycker det är viktigt att kunna sätta tydligare gränser för hur mycket hjälp det är rimligt att erbjuda.

4.4.3 Problem och svårigheter

Organisationsförslaget ses som det största orosmomentet inför flytten och många tycker det är svårt att bilda sig en uppfattning om hur det kommer att bli efter sammanslagningen, eftersom man inte riktigt vet hur den nya organisationen kommer att se ut. Det framkommer också en viss oro inför hur personalen kommer att fungera tillsammans och några tror att gruppbildningar är något som skulle kunna bli ett problem om man inte aktivt arbetar för att undvika detta.

Andra tänkbara problem som nämns inför sammanslagningen är det praktiska arbetet och arbetet i lånedisken. En aspekt av detta är att det kan bli problem om man inte kommer överens om hur man ska arbeta mot användarna i lånedisken. Detta eftersom det i dagsläget finns vissa skillnader mellan Beijersbiblioteket och Mediateket i fråga om förhållningssätt till användarna och gällande hur mycket, och vad för slags, hjälp man ska erbjuda. En annan aspekt av detta är att några befärrar att arbetsbelastningen kommer att bli större och att det kan komma att medföra en ojämn arbetsbelastning,

framförallt beträffande det praktiska arbetet och arbetet i lånedisken. En av respondenterna tar upp att en outtalad värdering bland personalen är att arbetet i lånediskarna inte är ett högprioriterat område utan att man hellre tar tag i sina egna inre arbetsuppgifter. Det är därför viktigt att redan från starten ha en tydlig ansvarsfördelning så att inte bemanningen av diskarna och praktiska saker som att sätta upp böcker blir lidande så att vissa i personalen tvingas ta större ansvar för dessa områden än andra.

Slutligen tas även möteskulturen upp som något som kan tänkas innebära en svårighet eftersom strukturen på möten idag skiljer sig åt vid de båda biblioteken. På Beijersbiblioteket upplevs personalmötena som strukturerade, formella och ändamålsenliga. Några nämner att den nuvarande chefen är en starkt bidragande faktor till detta. Även på Mediateket beskrivs personalmötena tjäna sin funktion men man beskriver att dessa har en mer informell karaktär. Några respondenter framförde under intervjuerna önskemål om tydligare struktur och ett tydligare ledarskap under personalmötena. Från båda biblioteken uttrycktes också önskemål om större utrymme för allmänna diskussioner om arbetet och verksamheten och synen på begrepp som service, kundbemötande och diskarbete under dessa möten.

4.4.4 Möjligheter

Den största möjligheten i och med sammanslagningen tror våra respondenter ligger i att man blir en större enhet, vilket leder till en rad fördelar för både personal och användare. Man får mer resurser samlade på samma ställe och man är fler som delar på arbetet. Dessutom kan man lära av varandra och dra nytta av varandras kunskaper och kompetenser. Dessa fördelar tror man kommer att resultera i att servicen till användarna förbättras avsevärt.

Våra respondenter tror också att personalen kommer att utnyttjas mer effektivt i och med sammanslagningen eftersom arbetsuppgifterna då blir mer specialiserade. Även de tillfällen till ämnesspecialisering och ökad kompetens inom specialområden som kommer att finnas lyfts fram som en möjlighet. Lokalerna lyfts också som fram en stor möjlighet, framförallt av personalen vid Mediateket. Att man i det nya biblioteket dessutom får egna undervisningslokaler ser man som mycket positivt för verksamheten, eftersom detta innebär att man kommer att kunna planera och erbjuda undervisning på ett helt annat sätt. Det nya biblioteket kommer att ha 700 läs- och studieplatser varav 400 kommer att vara utrustade med datorer. Detta kommer att innebära en skillnad framförallt för Mediateket som tidigare inte har haft arbetsplatser med datorer inne på biblioteket utan där all datoranvändning skett på IKT-avdelningen. Detta har lett till en tydligare uppdelning mellan IKT och Mediateket än mellan Beijersbiblioteket och deras motsvarighet IT/DIT. Det nya biblioteket kommer att innebära möjligheter till en ökad integration mellan det nya biblioteket och IKT och IT/DIT-avdelningarna.

4.4.5 Styrkor och svagheter att uppmärksamma inför sammanslagningen

Mediatekets främsta styrkor ligger såväl i deras ämneskompetens och kännedom inom lärarutbildningsområdet som i det nära samarbetet med lärarna och förankringen i lärarutbildningen. Mediatekets största svagheter beskrivs vara att de inte är så

välorganiserade och strukturerade och att det finns en hel del gamla ingrodda vanor och oskrivna regler som påverkar arbetssättet.

Beijersbibliotekets främsta styrkor beskrivs vara att de är välstrukturerade och organiserade, att personalen har en stor integritet, en god förankring i IT-avdelningen samt goda kunskaper i tekniska frågor rörande exempelvis användningen av datorer och olika program. Beijersbibliotekets största svagheter beskrivs istället vara deras mindre utvecklade kontakt med användarna och deras mer anonyma och okända ställning i högskolan.

Det råder en tämligen god samsyn beträffande vilka styrkor och svagheter som finns i de båda verksamheterna, vilket tyder på en hög grad av självinsikt. Det finns dock ett område där uppfattningarna går isär och det är hur man ser på öppenhet vid de båda biblioteken. Personalen på Medioteket beskriver öppenheten som råder där som en styrka, medan personalen på Beijersbiblioteket upplever Mediotekets öppenhet som begränsad och därmed som en svaghet. På samma sätt beskriver personalen på Beijersbiblioteket att öppenheten där är en av deras styrkor medan våra respondenter på Medioteket uppfattar Beijersbiblioteket som mindre öppet. Dessa skilda uppfattningar kan bero på att man menar olika saker med öppenhet. På Medioteket nämns öppenheten i samband med den informella stämningen. På Beijersbiblioteket däremot förknippas man öppenhet med en tolerans att acceptera olikheter. Öppenheten på Beijersbiblioteket beskrivs av våra respondenter som en behaglig atmosfär i vilken man kan hålla på sin integritet.

Anledning till denna meningsskiljaktighet kan också ligga i de båda bibliotekens olika bakgrund och de utgångspunkter med vilka man jämför sin verksamhet. När man talar om öppenhet kan det vara så att man uppfattar sitt bibliotek som öppet gentemot användarna och därför tycker att detta automatiskt bör avspeglas personal emellan. Medioteket kan sägas ha varit föregångare för ett öppnare biblioteksklimat långt innan Beijersbiblioteket ens var tilltänkt vilket med stor sannolikhet satt sin prägel på personalens syn på den egna öppenheten.

4.4.6 Farhågor och förväntningar

Personalen på båda biblioteken ger uttryck för att den tydligaste rädslan inför sammanslagningen är att det nya biblioteket ska komma att bli lärarutbildningens nya bibliotek. Denna rädsla kommer sig av att biblioteket, som man säger, kommer att ligga i "lärarutbildningens hus". Att personalen själva refererar till Orkanen som lärarutbildningens hus anser vi vara en fara, eftersom det kan leda till en självuppfyllande profetia. En annan riskfaktor att beakta är att skillnader i bemötandet av användarna skulle kunna komma att uppstå efter sammanslagningen. En respondent på Medioteket uttrycker att "våra hjärtan klappar lite extra för lärarutbildningen". Det är därför angeläget att redan från början klargöra vikten av lika service till alla och att tydliggöra de riktlinjer för arbetet mot användarna som gäller. Det är också viktigt att marknadsföra det nya biblioteket för att göra biblioteket inbjudande för studenter, lärare och forskare från övriga utbildningsområden

Andra rädslor är att det ska bildas grupperingar, att existerande grupperingar förstärks eller att det kommer att läggas olika mycket prestige i de olika funktionerna eftersom

grupperna blir större och starkare. Redan idag finns det bland våra respondenter underliggande uppfattningar om att arbetsområden såsom användarutbildning och kontaktskapande verksamhet blir premierat i större utsträckning än till exempel medieförsörjning. En ökad prestige, tror man, skulle kunna leda till motsättningar mellan grupper. Sådana tror man i så fall främst skulle kunna uppstå mellan de team som i huvudsak arbetar med medieförsörjningen och de som arbetar i kundtjänsten.

De förväntningar personalen har inför sammanslagningen hänger nära samman med de möjligheter man ser med sammanslagningen. Förutom de möjligheter som tidigare tagits upp hyser man förväntningar om att kunna locka fler användare till biblioteket, att den nya miljön ska öka motivationen och engagemanget, att samarbetet på olika plan kommer att öka och att det blir större och bättre arbetsgrupper. Dessutom hoppas man att det ska råda en trevlig, öppen och glad atmosfär där inte själva rummet blir biblioteket utan istället verksamheten och resurserna. Den positiva synen och de stora förväntningarna överskuggar farhågorna och en av respondenterna uttrycker en förhoppning om att det nya biblioteket i kombinationen med dess storlek, den moderna miljön och det centrala läget ”ska bli det bästa bibliotek som går att få fram i Sverige” och hoppas att det ska komma att konkurrera med Malmö stadsbibliotek.

5 Avslutande diskussion

Bibliotekskultur finns på olika nivåer. På en övergripande nivå, eller professionsnivå, innebär bibliotekskultur att vissa grundläggande antaganden och värderingar kan ses som gemensamma för alla bibliotekarier och att dessa drag därför i mindre eller större utsträckning kan återfinnas på alla bibliotek. På en mer specifik nivå, eller på det enskilda biblioteket, så har dessa gemensamma drag modifierats i och med påverkan av faktorer som uppdrag, uppdragsgivare och moderorganisation, vilka hänger nära samman med den användargrupp biblioteket serverar. Andra omständigheter som påverkar kulturen på det enskilda biblioteket är ledningsstrukturer, strategier som utformats för att nå uppsatta mål, personalens bakgrund och sammansättning i form av utbildning och samlade erfarenheter samt tiden för verksamhetens uppkomst.

Vår undersökning visar att likheterna mellan Beijersbiblioteket och Mediateket är långt fler än olikheterna. Personalen upplever att skillnaderna mellan biblioteken varit större tidigare men att de har minskat med tiden. Trots detta menar man att vissa av dessa skillnader lever kvar och i varierande grad påverkar de olika verksamheterna. Resultatet av vår undersökning antyder att det har funnits, och i viss utsträckning fortfarande finns, två skilda bibliotekskulturer på Mediateket respektive Beijersbiblioteket. Dessa kulturer är nödvändigtvis inte knutna till de fysiska biblioteken, utan kan också vara kopplade till grupper av människor som under sin tid tillsammans utvecklat gemensamma värderingar för arbetet och samvaron på arbetsplatsen.

Den skillnad som är mest påtaglig mellan Beijersbiblioteket och Mediateket är deras formella respektive informella karaktär. På Beijersbiblioteket är en stor del av verksamheten formaliserad, vilket uttrycks i både syn- och arbetssätt. På Mediateket är verksamheten istället präglad av ett informellt förhållningssätt vilket speglas i såväl relationen gentemot studenter och lärare vid Lärarhögskolan som personalen emellan. En annan betydande skillnad är att båda biblioteken påverkas av de skilda utbildningsmiljöer de verkar i och därmed av de utbildningskulturer de är en del av.

De formella respektive informella drag som Beijersbiblioteket och Mediateket präglas av är av sådan karaktär att de skulle kunna skapa problem efter sammanslagningen. Detta eftersom dessa drag idag innebär skillnader inte bara i värderingar och synsätt utan också i rutiner och procedurer. Sådana skillnader bör uppmärksammas och diskuteras för att skapa en gemensam grund att stå på i den nya organisationen. Bland annat behöver man hitta en balans mellan informella och formella strukturer på biblioteket. Genom att föra en diskussion kring frågor som inskolningsformer, mötesformer och arbetsrutiner kan man tydliggöra de riktlinjer, arbets- och förhållningssätt som den nya gemensamma personalstyrkan ska förhålla sig till.

Vi tror att det är viktigt att efter sammanslagningen tänka på att inte leva kvar i gamla tider och vanor, utan istället försöka tänka i nya banor och se till de förhållanden och behov som finns i dagsläget, men också till de behov som kan tänkas uppstå i framtiden. Det gäller alltså att inse vad man ska ta med sig som fortfarande fungerar och vad man ska göra sig av med för att istället försöka finna nya vägar och lösningar. Vi tror att det i framtiden är viktigt med ett stabilt ledarskap, inte bara för det nya biblioteket utan även för BIT som helhet, och att de framtida ledarna innehar den förmåga och det intresse som krävs för att förmedla värderingar, mål och riktlinjer för det nya biblioteket och den nya organisationen. Ledarens roll och engagemang tror vi därför kommer att vara av stor betydelse i skapandet av en gemensam organisationskultur som motsvarar bibliotekets behov av förändring och utveckling.

Utifrån vår undersökning har vi kommit fram till flera kulturella omständigheter som är viktiga att beakta inför förändringar. Genom att skapa en medvetenhet om den egna kulturen kan man förhoppningsvis undvika kollisionskurser och vara bättre förberedd på eventuella problem som uppstår i och med förändringar. Bibliotekskulturen hänger nära samman med organisationen och dess struktur. Det är därför viktigt att förstå organisationens uppbyggnad och dess betydelse för den kultur som formas. Vissa organisationsformer kan till exempel sägas lämpa sig bättre för högskolebiblioteken och deras behov. Nya omständigheter påverkar ständigt högskolan och dess verksamheter. För högskolebibliotek är det därför bäst med en biblioteksorganisation som är flexibel samtidigt som den är stabil i grunden.

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till inför förändring är kulturens förändringsbenägenhet. Denna kan delvis bero på hur stark eller svag en kultur är. En stark kultur beskrivs som en kultur som är kongruent med de övergripande mål och riktlinjer som det enskilda biblioteket verkar för. Här spelar moderorganisationens en stor roll. Högskolebiblioteken som subkulturer i högskolekulturen ska vara en del av högskolans verksamhet. Här anser vi att centrala värderingar spelar en betydande roll. Skillnader kan antas finnas mellan högskolebibliotekarier bland annat beroende på hur de ser på sin egen och bibliotekets roll. Om man i första hand ser sig själv som en del av högskolans verksamhet kommer man förmodligen i större utsträckning att arbeta i enlighet med den övergripande organisationskulturen och biblioteket borde således kunna uppvisa en stark kultur.

En stark kultur behöver nödvändigtvis inte vara synonym med förändringsbenägenhet, utan kan likaväl vara konserverande. Vår undersökning visar att Mediateket i relation till Beijersbiblioteket har en starkare kultur, vilket hänger nära samman med skillnader i ålder och bakgrund. Mediatekets kultur tyder på både förmåga att bibehålla fungerande rutiner, procedurer och arbetssätt och en öppenhet för förändringar. Likväl är det viktigt att vara medveten om svårigheten att ändra en starkt förankrad bibliotekskultur även om viljan finns. Beijersbibliotekets kultur som inte hunnit utvecklas i lika hög utsträckning kan tänkas vara lättare att förändra, eftersom den inte är lika baserad på outtalade värderingar och normer som kan uppstå med tiden. Båda biblioteken uppvisar dock goda förutsättningar för anpassning till förändring. Detta uttrycks framförallt genom den positiva inställning som råder inför sammanslagningen och det faktum att personalen främst ser till de möjligheter som denna kan innebära, utan att för den sakens skull vara omedvetna om de svårigheter som kan tänkas uppstå.

En utredning av bibliotekskulturer kan vara av nytta för alla biblioteksverksamheter. Att vara medveten om kulturella drag kan leda till en bättre anpassningsförmåga för bibliotek, vilket är viktigt eftersom biblioteket ständigt påverkas av dynamiska yttre förhållanden. Kunskapen om bibliotekskulturen kan också fungera som verktyg i ledarskapssammanhang. Med kulturen som utgångspunkt kan ledare kan lära sig mycket om verksamheten, vilket kan utnyttjas i inte bara utformningen av mål och strategier utan också för att på ett eller annat sätt effektivisera verksamheten. Kunskapen om kulturella drag i verksamheter kan också utnyttjas för att implementera nya värderingar eller synsätt i en verksamhet.

En medvetenhet om kulturen skapar också en plattform att utgå från vid förändringar. Detta för att man vid förändringar av olika slag måste ta hänsyn till rådande kulturella förhållanden så att man inte försöker genomföra förändringar som strider mot den existerande kulturen. Förändringar utan hänsyn till den rådande kulturen kan vara svåra att genomföra eftersom gruppen måste acceptera förändringar i kulturen för att dessa ska antas och bli bestående.

Analyser av bibliotekskulturer kan också användas i rekryteringssammanhang. I olika delar av bibliotekskulturen kan man hitta olika värderingar och förhållningssätt. Detta kan till exempel utnyttjas vid medveten rekrytering, det vill säga att man strategiskt rekryterar utifrån önskade egenskaper och erfarenheter som man tror skulle kunna påverka kulturen och som kan återfinnas inom vissa delar av professionen. På samma sätt kan man i strävan efter en viss personalsammansättning, arbetsmiljö eller arbetsklimat anställa personer som man tror kan påverka kulturella förhållanden. Även om det finns andra sätt att identifiera egenskaper som är önskvärda på en arbetsplats kan förståelsen av den egna kulturen ge en god uppfattning om vilka svagheter och styrkor som finns på biblioteket. En kartläggning av den egna organisationskulturen kan därför också användas som underlag för handlingsplaner och strategisk planering.

I vår undersökning utgår vi från personalens perspektiv. Man kan anta att resultatet hade sett annorlunda ut om vi istället haft ett ledningsperspektiv som utgångspunkt och att resultatet också hade påverkats av vilken ledningsnivå vi i så fall valt att undersöka. Högscoleledningen kan inte antas ha samma syn på biblioteket som till exempel BIT-ledningen. Ser man till den tidigare undersökning som gjorts på Beijersbiblioteket och som tagit avstamp i ett ledningsperspektiv finner vi vissa resultat som går i linje med vår undersökning. Andra delar av resultatet skiljer sig, vilket är naturligt eftersom ledningen då var en annan. De likheter som finns har att göra med värderingar som bygger på uttalade mål och visioner för Malmö högskola, alltså målsättningar som har en till synes stark förankring i Malmö högskolas bibliotek. Ser man på centrala värderingar som kan återfinnas inom bibliotekarieprofessionen som helhet kan dessa inte antas återfinnas på ledningsnivå, eftersom de är knutna till bibliotekarieyrket och därmed till det enskilda biblioteket. Däremot kan högskolans övergripande centrala värderingar speglas i de centrala värderingar, uppfattningar och handlingsmönster som finns på biblioteket.

Som vi tagit upp i metoddiskussionen hade det varit önskvärt att göra en undersökning som omfattat både ett personal- och ledningsperspektiv. Likaså hade en mer ingående undersökning varit eftersträvansvärt då detta inneburit större möjligheter att lyfta fram

de underliggande ramar som ligger till grund för de kulturella uttrycken. Detta hade krävt en kombination av metoder där vi, förutom den intervjuundersökning och mindre dokumentstudie vi gjort, även hade utfört observationer på de båda biblioteken, kompletterat intervjuerna med en enkätundersökning samt analyserat dokumenten mer ingående. Eftersom vi inte använt oss av alla för ändamålet tillämpbara metoder och perspektiv är vi väl medvetna om undersökningens begränsningar.

Den mest djupgående delen av organisationskulturens innehåll är grundläggande antaganden. Dessa utgörs av inlärdas svar eller lösningar i en grupp som med tiden blir så självklara att de ses som verkligheten. Grundläggande antaganden kan innebära skillnader mellan hur man uppfattar att man gör något och hur man faktiskt gör det. Det är också främst genom att studera sådana skillnader som grundläggande antaganden kan identifieras och påvisas. För att undersöka om en brist på överensstämmelse existerar mellan uttalade och faktiska beteenden hade en observationsstudie varit nödvändig. Eftersom vi inte haft utrymme att genomföra observationer har det varit svårt för oss, om ens möjligt, att urskilja de grundläggande antaganden som våra undersökta biblioteks kulturer bygger på. Vi har istället försökt tolka de artefakter och värderingar vi kunnat urskilja. De grundläggande antaganden som vi tycker oss ha kunnat tolka ur dessa hänger nära samman med de uttalade värderingar vi har kunnat identifiera. Vi tror att skillnaderna i värderingar på de båda biblioteken beror på att de grundläggande antagandena i kulturen skiljer sig, men eftersom vi genom denna undersökning inte kan bevisa detta har vi valt att inte närmare förklara detta resultat. Trots denna begränsning i undersökningen tycker vi dock att vi kommit fram till många intressanta slutsatser.

De underliggande ramar som finns i biblioteksverksamheter kan tänkas ligga till grund för exempelvis hur bibliotekarierna förhåller sig till verkligheten och på vilka sätt de möter omvärlden och användarna. Ett sätt att se på användarna, i detta fall personal och studenter på högskolan, är som osjälvständiga individer som behöver all hjälp de kan få och inte vet sitt bästa eller känner sina egna behov. Detta synsätt kan sägas ha sitt ursprung i ett grundläggande antagande som innebär att bibliotekarien vet bäst. En annan inställning innebär att man ser användarna som självständiga och kapabla individer som behöver vägledning i sin informationsförsörjning, vilket speglar ett grundläggande antagande som innebär att användarna vet sitt eget bästa och tar reda på det de behöver. Sådana grundläggande antagande gällande användarna tror vi även påverkar synen på centrala begrepp som god service och professionalism liksom det faktiska användarmötet. Skillnader i både synen på användarna och förfaringssättet i användarmötet hänger därmed samman med olika uttalade antaganden om användarna.

Givetvis hade resultatet av en mer omfattande undersökning kunnat åskådliggöra fler kulturella aspekter än resultatet av vår begränsade undersökning och det vore därför intressant att fördjupa samt följa upp den undersökning vi gjort. Eftersom en stor del av det resultat som framkommit har berört aspekter som hänger samman med skillnader och likheter mellan bibliotekskultur och högskolekultur hade det även varit intressant att i en annan uppsats behandla oförenligheten mellan olika slags organisationskulturer på en övergripande nivå som inom en organisation är tvungna att samverka.

6 Käll- och litteraturförteckning

Otryckt material

Intervju 2005-03-11 med Karin Ericson Lagerås
 Intervju 2005-03-11 med Ola Tengstam
 Intervju 2005-03-14 med Inger Werner
 Intervju 2005-03-14 med Ann-Britt Pramgård
 Intervju 2005-03-15 med Linda Karlsson
 Intervju 2005-03-15 med Linda Gustafsson
 Intervju 2005-03-16 med Ann-Sofie Nilsson
 Intervju 2005-03-16 med Barbara Stigsson
 Intervju 2005-03-17 med Göran Schelin
 Intervju 2005-03-17 med Eva Kling
 Intervju 2005-03-17 med Maria Gullberg
 Intervju 2005-03-21 med Helen Olsson
 Intervju 2005-03-21 med Leif Svensson
 Intervju 2005-03-22 med Britta Lindström
 Intervju 2005-03-22 med Mac Robertson
 Intervju 2005-03-29 med Anna Brynolf
 Intervju 2005-03-29 med Ewa Giniewska
 Intervju 2005-03-31 med Jette Guldborg Petersen
 Intervju 2005-04-01 med Lotta Wågenstam
 Intervju 2005-04-01 med Anneli Svensson
 Intervju 2005-04-01 med Maria Brandström

Övriga källor och använd litteratur

Abrahamsson, B. & Andersen, J-E. (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber ekonomi.

Andersson, B-E (1994). *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

Andersson, C. (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur .

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Bedriftskultur og bibliotekskultur (1990). Andersen, K.H. m.fl. Skrifter från Riksbibliotekstjenesten, 47. Oslo: Riksbibliotekstjenesten.

Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Bibliotekslagen (2004). SFS 1996:1596 med tillägg 2004:1261.

Bra Böckers Lexikon 2000 (1996). Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.

Brown, A. (1998). *Organisational culture*. London: Financial Times Pitman Publishing.

Bruzelius, L. H. & Skärvad P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Budd, J. (1998). *The academic library : its context, its purpose, and its operation*. Englewood : Libraries Unlimited.

Carlsson, A. & Nordell, S. (2004). *Bibliotekarie på 2000-talet – En studie av bibliotekariens förändrade yrkesroll och professionalism*. Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap. Bibliotekshögskolan i Borås (2004:78).

Davies, A., Kirkpatrick, I. & Oliver, N (1992). The Organisational Culture of an Academic Library: Implications for Library Strategy. I: *British Journal of Academic Librarianship*, Vol. 7: 2, s.69-89.

DIK-förbundet (2005). *Yrkesetik*. Tillgänglig: < <http://www.dik.se> > Yrken/Bibliotekarie/Yrkesetik (05-05-23)

Forskningssatsning (2005). Malmö högskola. Tillgänglig: <http://www.mah.se/templates/Page_18867.aspx> (05-05-25).

Gellerstam, G. (1999). Information åt alla – en hörnsten i högskolans uppdrag. I: *Börjar grundbulten rosta? En debattskrift om grundutbildningen i högskolan*. Stockholm: Rådet för högskoleutbildning

Gunnarsson, R. (2002). *Forskningsansats – kvalitativt eller kvantitativt perspektiv*. Tillgänglig: < <http://infovoice.se/fou/bok/10000002.htm> > (05-05-20).

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.

IFLA (2004). *Core Values*. Tillgänglig: < <http://www.ifla.org> > About IFLA/Tell me more/Core Values (05-05-23).

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

- Jönsson, C. (2001). Svenska forskningsbibliotek: Femårsrapport 1997-2001. Tillgänglig: < http://www.kb.se/bibsam/statistik/femarsrapp/femarsrapport97_01.pdf > (05-05-20).
- Kaarst-Brown, M.L. m.fl. (2004) *Organizational cultures of libraries as a strategic resource*. Library Trends, Summer, 2004. Tillgänglig: < http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_1_53/ai_n8640805 > (05-05-20).
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kulturrådet (2005). *De kulturpolitiska målen*. Tillgänglig: < <http://www.kulturradet.se/index.php?realm=277> > (05-05-23).
- Körner, S. & Wahlgren, L. (2002). *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Müller, B. (2004). *IKT i den nya lärarutbildningen: Studenternas användning av IKT vid lärarutbildningen, Malmö högskola*. Tillgänglig: < <http://www.mah.se/upload/LUT/Om%20lut/sjalvvardering/utbrapp804.pdf> > (05-06-02).
- Nationalencyklopedin* (2005) [Elektronisk] Tillgänglig: < www.ne.se > (05-05-20).
- Nilsson, J (2002). [Elektronisk] *926 tycker om bibliotek och IT vid Malmö högskola*. Tillgänglig: < <http://www.mah.se/upload/BIT/Projekt/Kvalitet/926tyck.pdf> > (05-05-20).
- Norton, B. (1994). Organizational cultures and their relevance to the information organization. I: *Aslib proceedings*. . Vol.46, nr 6, s.173-176.
- Om lärarutbildningen* (2004). Malmö högskola. Tillgänglig: < http://www.mah.se/templates/Page_____149.aspx > (05-05-20).
- Orkanenprojektet: Visionen för bygget* (2005). Malmö högskola. Tillgänglig: < <http://utbildning.lut.mah.se/orkanen/vision.PDF> > (05-05-20).
- Pedagogisk uppslagsbok* (1996). Värnamo: Lärarförbundets förlag och Informationsförlaget.
- Perspektivområden* (2004). Malmö högskola. Tillgänglig: < http://www.mah.se/templates/Page_____1643.aspx > (05-05-20).
- Pågående nybyggen* (2005). Malmö högskola. Tillgänglig: < http://www.mah.se/templates/Page_____2202.aspx > (05-05-20).
- Rapport från Bibliotek och ITs enkätundersökning 2004* (2004). Malmö högskola. Tillgänglig: < <http://www.mah.se/upload/BIT/Projekt/Kvalitet/SlutRapport04A.doc> > (05-05-30).

Rapport från Bibliotek och ITs enkätundersökning 2003 (2003). Malmö högskola. Tillgänglig: < <http://www.mah.se/upload/BIT/Projekt/Kvalitet/Slutrapport03.doc> > (05-05-30).

Schaughnessy, T. W. (1988). Organisational Culture in Libraries: Some management perspective. I: *Journal of Library administration*, Vol. 9, nr 3, s. 5-10.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership – a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schmidt, H & Åkerberg, A. (2000). *Ny form för framtiden? – Uppfattningar om identiteten hos de nya högskolebiblioteken i Malmö och på Södertörn*. Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap. BIVIL (2000:20).

Självvärdering lärarutbildningen (2004). Malmö högskola. Tillgänglig: http://www.mah.se/upload/LUT/Om%20lut/sjalvvardering/sjalvvardering2_040326.pdf (05-06-01).

Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Lund: Studentlitteratur.

Statens offentliga utredningar 1996:120 *Högskolan i Malmö*, Fritzes förlag, Stockholm

Studenternas bibliotek – slutrapport (1996). BIBSAM. Tillgänglig: < www.kb.se/bibsam/utredn/sbfulltxt.htm > (05-06-07).

Svensk biblioteksforening (2002). *Svensk Biblioteksforenings rekommendationer för referens- och informationsarbete*. Tillgänglig: < http://www.biblioteksforeningen.org/organisation/dokument/rikt_ref.html > (05-05-23).

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Underlag för handlingsplan (1999). Malmö högskola. Tillgänglig: < http://www.mah.se/upload/GF/dokument_mah/handling.pdf > (05-05-20).

Universitetsansökan (2002). Malmö högskola. Tillgänglig: < <http://www.mah.se/upload/Forskning/Universitetsansokan.pdf> > (05-05-30).

Vision (2001). Malmö högskola. Styrelsens beslut från 2001-10-25. Tillgänglig: < <http://www.mah.se/upload/HS/Student/Dokument/Visioner.pdf> > (05-05-20).

Vision och mål för BIT:s verksamhet (2004). Malmö högskola. BIT-nämndens beslut från 2004-09-17. Tillgänglig: < http://www.mah.se/templates/Page_____12252.aspx > (05-05-20).

Winter, J. (1983). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Lund: Bröderna Ekstrands Tryckeri.

7 Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor

Inledning på intervjun

Bakgrund om oss och vår avsikt med intervjun

Vi redogör för hur intervjun kommer att gå till och hur vi kommer att hantera resultatet

Bakgrund intervjuperson

1. Namn, ålder
2. Hur ser din utbildningsbakgrund ut?
3. Hur länge har du arbetat här?

Bibliotekskultur på de båda biblioteken

Organisationen

4. Vad ser du som bibliotekets (Medioteket/Beijersbibliotekets) främsta uppgift?
5. Vad tycker du om att jobba på Medioteket/Beijersbiblioteket? (särskilt bra/dåligt – berätta vad som är positivt och/eller negativt med din arbetsplats)
6. Vad var det första som slog dig när du anställdes här? (positivt/negativt – förklara)
7. Om du fick lov att ändra på tre saker på biblioteket, vad skulle det vara och varför?
8. Om du föreställer dig att du är en utomstående – t ex en student, en lärare eller en vaktmästare – som känner till biblioteket lite grann, hur skulle du då beskriva den? (Speciella drag att framhäva)
9. Om du tänker på några andra högskole- eller universitetsbibliotek och jämför din arbetsplats med dessa, vilka likheter och olikheter ser du då? (jämföra externt t ex LUB och internt Medioteket/Beijersbiblioteket)

Den egna rollen

10. Hur ser du på din roll som biblioteksverksam – specialist eller generalist?
11. Vad är professionalism för dig?
12. Hur ser du på begreppet service? Vad är god service för dig?
13. Vem känner du att biblioteket främst är till för?
14. Vem jobbar du framförallt för?
15. Anser du att man bör prioritera vissa användare och i så fall vilka?

16. Hur mycket tycker du man ska hjälpa användarna och på vilket sätt ska man hjälpa dem?
17. Tror du att din syn på biblioteket och ditt arbete skiljer sig från dina kollegors och i så fall hur? (skillnader mellan biblioteken, inom biblioteken och mellan personal och ledning)

Kulturella uttryck

18. I alla organisationer brukar det berättas informella historier om tidigare händelser, om cheferna osv. Kan du återge någon historia som berättas på Medioteket/Beijersbiblioteket?
 - Vilket budskap anser du att dessa historier förmedlar?
19. Vilken typ av möten hålls här på Medioteket/Beijersbiblioteket? (funktion och hur de praktiskt fungerar)
20. Kan du berätta om organisationens sätt att belöna och straffa? (både informellt och formellt)
 - Lönesystemet; avstånd mellan lägsta och högsta lönen, förhandlingsbart etc.
 - Vilka egenskaper/handlingar/befattningar ger bra lön?
 - Finns avanceringsmöjligheter och i så fall hur avancerar man?
 - Vad blir lovordat resp. kritiserat?
 - Vad sker med folk som inte håller måttet?
 - Belönings-/bestraffningssätt? (förmåner, sanktioner, ris eller ros etc.)
21. Kan du försöka sätta ord på några odokumenterade strategier eller taktiker man måste lära sig för att få något gjort på biblioteket/i organisationen?
22. Hur rekryteras ny personal och hur går det till när en nyanställd börjar? (särskild process, egenskaper som betonas etc.)
23. Hur är förhållandet mellan anställda och ledning? (konflikt, lyhördhet, status)
24. Anser du att det finns grupperingar bland personalen och hur hanteras dessa i så fall?
25. Hur är umgängestonen mellan folk på Medioteket/Beijersbiblioteket?
 - Hur öppen kan du vara mot dina kollegor?
 - Diskuterar ni privatliv på jobbet?
 - Finns det några ämnen som ”man inte tar upp” på jobbet?
26. Finns det vissa personer som är mer dominanta än andra bland personalen och hur hanteras detta i så fall?
27. Hur tycker du arbetsmiljön/stämningen på biblioteket bör vara för att kommunikation och samvaro ska fungera?
28. Hur tycker du att stämningen på Medioteket/Beijersbiblioteket är?
29. Vad innebär ett öppet klimat för dig?
30. Vilken slags kommunikation/informationsgång föredrar du?

Uttalade värderingar, normer och antaganden

31. Vilka värderingar anser du att ledningen lägger störst vikt vid på Medioteket/Beijersbiblioteket?
32. Vilka värderingar anser du är starkast bland personalen på Medioteket/Beijersbiblioteket?
 - Avviker dessa från ledningens och i så fall hur?
33. Kan du nämna några oskrivna regler för ”seder och bruk” här i huset?
 - Tre som börjar med ”DU BÖR...”

- Tre som börjar med ”DU BÖR INTE...”
- 34. Finns det något annat som du tycker vi bör veta om Mediateket/Beijersbiblioteket/Organisationen eller som vi pratat om som du vill utveckla/berätta mer om?

Utbildningsmiljö och bibliotekskultur

- 35. Vet du vilka utbildningar som är knutna till det här biblioteket?
- 36. Tror du att utbildningarna påverkar biblioteket och ditt arbete och i så fall hur?
- 37. Om du arbetat vid båda biblioteken har du då märkt några skillnader i studenternas förfrågningar och självständighet då de söker information?
- 38. Finns det något samarbete mellan lärare och forskare och hur ser detta ut?

Synen på sammanslagningen och de möjligheter och problem som kan tänkas uppkomma?

- 39. Ser du några skillnader/likheter i sättet att arbeta på Beijersbiblioteket/Mediateket och i så fall vilka?
- 40. Har du deltagit i den arbetsrotation som pågått inför sammanslagningen?
- 41. *Om ja på föregående fråga.* Har du ändrat syn på Beijersbiblioteket/Mediatekets arbete och arbetssätt efter att ha arbetat på båda biblioteken? Hur?
- 42. Ser du några skillnader mellan biblioteken förutom arbetssätt?
- 43. Hur upplever du sammanslagningen mellan Beijersbiblioteket och Mediateket?
- 44. Känner du att förändringsarbetet och förberedelserna inför sammanslagningen kunde gjorts/hanterats annorlunda och i så fall hur?
- 45. Har du några tidigare erfarenheter av organisationsförändringar och förändringsarbete? I så fall vilka?
- 46. Vilka problem/svårigheter tror du kan uppstå vid sammanslagningen? (för egen del/organisatoriskt?)
- 47. Vilka möjligheter ser du med sammanslagningen (för egen del/organisatoriskt?)
- 48. Var tror du respektive verksamhets styrkor och svagheter finns och hur tror du detta kan påverka den nya organisationen? (Integrationsmöjligheter och tänkta scenarion, är någon av verksamheterna dominerande?)
- 49. Vilka förväntningar och farhågor hyser du inför sammanslagningen

Bilaga 2. Extrafrågor

Organisationens historia

1. Kan du berätta hur den här organisationen (Mediateket/Beijersbiblioteket) bildades?

- Första cheferna och deras inverkan på organisationen
- Problem eller svårigheter i startfasen. I så fall vilka?
- Hur behandlades dessa?
- Växte det från början fram särskilda arbetssätt eller värderingar som du kan se har överlevt ända till idag – i så fall vilka?

2. Om du ser tillbaka på bibliotekets historia kan du nämna några kritiska händelser – kriser eller framgångar – som ni gått genom?

- Beskriv några av dessa
- Hur reagerade folk i organisationen?
- Hur behandlades dessa händelser och vem spelade den största rollen för behandlingen?
- Har dessa händelser på något sätt lämnat spår efter sig i organisationen – i så fall på vilket sätt?

Bilaga 3. Sammanställning av frågeområden

Några av er har framfört önskemål om att få ta del av de frågor vi kommer att ställa under intervjuerna för att kunna få en möjlighet att förbereda sig. Vi har tagit hänsyn till dessa önskemål och därför sammanställt de frågeområden som intervjuerna kommer att omfatta. Utifrån de frågor vi kommer att ställa har vi för de som så önskar skrivit ner vad ni kan fundera över inför intervjun.

Intervjuerna kommer att delas in i tre huvudområden:

Bibliotekskultur på Medioteket respektive Beijersbiblioteket

Fundera över:

- Vad du ser som bibliotekets främsta uppgift
- Vilka speciella drag du ser i biblioteket (hur skulle du beskriva biblioteket för utomstående)
- Hur du ser på din egen roll som biblioteksverksam
- Vad professionalism och service betyder för dig
- Hur stämningen och kommunikationen är på din arbetsplats (jargong, humor, myter och informella historier, chefer, möten, öppenhet)
- Vilka uttalade värderingar, normer och antagande som biblioteket påverkas av

Utbildning och bibliotekskultur

Fundera över:

- Om det kan finnas skillnader i studenternas förfrågningar och självständighet beroende på vilken utbildning de går
- Hur samarbetet mellan bibliotek, lärare och forskare ser ut

Sammanläggningen

Fundera över:

- Likheter och skillnader mellan Medioteket och Beijersbiblioteket
- Din arbetsplats styrkor och svagheter och vilka möjligheter och svårigheter dessa kan föra med sig vid sammanslagningen
- Förväntningar och farhågor

Tack på förhand

Jessica & Mikaela