

Forandringsprosesser i folkebibliotek

Et komparativt prosjekt i et institusjonelt perspektiv

Af Ragnar Audunson

1. Problemet

1.1. Å håndtere likeartede endringsfaktorer i ulike omgivelser

Målet med det prosjektet som jeg skal presentere i denne artikkelen, er å analysere hvordan folkebibliotek møter og håndterer forandring. Det vil jeg gjøre ved å studere tre bibliotek som står overfor et noenlunde likeartet sett av utfordringer, men som møter og håndterer disse i ulike politiske kontekster. De tre bibliotekene jeg tar for meg, er: Deichmanske bibliotek i Oslo, Göteborg Stadsbibliotek og Szabó Ervin-biblioteket i Budapest.

Mitt utgangspunkt er at folkebibliotek i alle samfunn som har nådd et visst utviklingsnivå, står overfor et noenlunde likeartet sett av forandringsfaktorer. Noen av de viktigste av disse forandringsfaktorene er:

Ragnar Audunsson er lektor ved Statens bibliotek- og informasjonshøgskole i Oslo

* **Ny teknologi.** Ny teknologi representerer naturligvis en forandringsimpuls av enorm kraft og rekkevidde. Selv om to av de tre bibliotekene jeg skal se på "er ferdig" med sine automatiseringsprosjekt, befinner vi oss sannsynligvis bare ved innledningen til den teknologiske revolusjon i folkebibliotekene.

* I alle utviklede land har folkebibliotekene måttet tilpasse seg **økonomiske innstramninger**. På 60 og 70-tallet ekspanderte økonomien og budsjettene, også for folkebibliotekenes vedkommende. Nå må vi tilpasse oss en situasjon vi ikke er vant til: Nye krav kan ikke lenger innfris gjennom ekspansjon, men må møtes gjennom omprioriteringer og/eller økt produktivitet. Administrativ desentralisering og innføring av nye nytte-kostnadsorienterte måter å planlegge på, er ett av utslagene av bestrebelsene på økt produktivitet. Konkurransen mellom ulike offentlige tjenester øker. Nød lærer naken kvinne å spinne, sier ordtakene. Gjelder

det for bibliotekene? Klarer vi å tilpasse oss en smalere ressursbasis på adekvat vis?

- * Viktige **politiske forandringer** finner sted. Ved innledningen til 80-tallet, opplevde de fleste vestlige land en høyrebølge med Thatcherisme og Reaganisme. Øst-Europa opplever til fulle disse strømmingene nå. Selv om velgeroppslutningen om de konservative partiene kan variere og til og med gå tilbake, ser denne høyrebølgen ut til å ha gitt varige ideologiske resultater. Markedet har vunnet fram på bekostning av plan og offentlig produserte tjenester. Det er ikke lenger selvsagt at bibliotekstjenester skal produseres av det offentlige og stilles gratis til disposisjon av brukerne.
- * Et særskilt resultat av disse politiske forandringene, er at prinsippet om at tjenesten skal være gratis for brukerne, utfordres. Dermed utfordres en bærebjelke i bibliotekarenes profesjonsideologi.

Vi kunne fortsette denne opplistningen av forandringsfaktorer. Jeg tror imidlertid de fleste folkebibliotekarer vil kjenne igjen viktige elementer i den virkligheten de står ansikt til ansikt med, i disse punktene.

Men hvordan håndterer vi og tilpasser vi oss krav om forandring? Kan folkebibliotekenes framtid deduseres fra måten de i dag møter krav om forandring på? Kan vi lære av hverandres erfaringer?

Jeg starter mitt prosjekt med to konkurrerende hypoteser:

1. Folkebibliotekarer er først og fremmest medlemmer av en institusjonalisert institusjonskultur. Denne kulturen er preget av viktige felles normer og verdier på tvers av nasjonsgrenser. Det er disse profesjonelle normene og verdiene som bestemmer hvordan bibliotekarer møter forandring, f.eks. hvordan presset mot gratisprinsippet håndteres.

2. Folkebibliotekarer er første og fremst medlemmer av institusjonaliserte politiske kulturer, som varierer vesentlig fra land til land. Det er først og fremst trekke ved den politiske og kulturelle kontekst bibliotekarer lever innenfor som bestemmer hvordan de ulike forandringsfaktorene håndteres. Det er f.eks. rimelig å anta at folkebibliotekarer i Norge med de likhetsorienterte og sosialdemokratiske tradisjonene som preger den norske politiske kulturen, møter presset mot gratisprinsippet anderledes enn sine fagfeller i f.eks. England eller USA.

(I virkeligheten er vi selvsagt på én og samme tid bibliotekarer som er integrert i en profesjonell kultur og borgere som er integrert i en nasjonal politisk kultur. Men hvilket "medlemskap" dominerer når vi skal håndtere de dyptgripende endringer vi står overfor?).

2. Tidligere forskning om forandningsprosesser og innovasjon i bibliotek

Studiet av forandningsprosesser og av innovasjon har vært et viktig felt i samfunnsforskningen generelt og i organisasjonsforskningen spesielt. Også innenfor biblioteksvitenskapen finner vi eksempler på slik forskning. (Se f.eks. Willard 1989, Fine 1986, Damanpour and Childers 1985, Luquire 1982, Howard 1980). I noen grad er det riktig å si at denne forskningen har følgende kjennetegn:

1. Hovedspørsmålet har vært: Er det samvarisjon mellom et biblioteks organisatoriske karakteristika, f.eks. størrelse (Damanpour and Childers, Luquire) eller kompleksitet, sentralisering, lagdeling og formalisering (Howard) på den ene side og innovasjon/endringsdyktighet på den anden side.
2. De fleste forskere har fokusert på én eller noen få typer av forandring. Ny teknologi har uten tvil dominert. (Et unntak her er Damanpour and Childers, som analyserte introduksjon av inno-

vasjoner innenfor så å si hvert eneste felt av et folkebiblioteks virksomhet).

3. Når det gjelder teoretisk utgangspunkt, ser det ut som om de fleste baserer seg på organisasjonsforskere som Hage and Aiken. Deres klassiske arbeid fra 1971 postulerte og dokumenterte avhengighet mellom det å ta i bruk nye programmer og variable som kompleksitet (dvs. antall profesjoner eller yrkesgrupper i en organisasjon), sentralisering (fordeling av makt), formalisering (grad av regelsstyring) og lagdeling (fordeling av belønninger). Deres arbeid konkluderte med følgende:

- * Jo høyere grad av kompleksitet, jo mer programforandring
- * Jo høyere grad av sentralisering, jo mindre grad av programforandring
- * Jo høyere grad av lagdeling, jo mindre grad av programforandring
- * Jo høyere grad av formalisering, jo mindre grad av programforandring
- * Jo større vekt på (kost) effektivitet, jo mindre grad av programforandring.

Kort sagt: Jo mindre byråkrati, jo mer forandring og innovasjon.

De funn som er gjort i ulike biblioteksstudier basert på denne tilnærmingen, er ikke entydige. Ulike forskere har f.eks. kommet fram til ulike konklusjoner når det gjelder effekten av en variabel som bibliotekets størrelse på endring og innovasjon. (Her må det legges til at variabelens størrelse er blitt definert og målt på forskjellige måter, f.eks. virkekretsens størrelse kontra budsjettets størrelse).

Men hovedbegrensningen i det perspektivet som er referert over, er - dets begrensning. Med det mener jeg begrensningen til organisasjonsvariable

som dels er interne, dels almene i den forstand at de ikke går inn i det spesifikke ved en bestemt organisasjonstype. Det større miljøet bibliotekene eksisterer innenfor, er ikke en del av dette perspektivet. Det er en svært alvorlig begrensning, etter som bibliotekene må betraktes om ekstremt åpne institusjoner. Bibliotek arbeider alltid på felt hvor andre institusjoner i samfunnet er primærprodusenter, f.eks. utdanning og forskning. Trekk som særmerker bibliotek sammenlignet med andre organisasjoner, f.eks. folkebibliotekenes idégrundlag, er ikke med i perspektivet. Og kan man forstå utvikling og endring i en institusjonstipe uten å legge til grunn dens særegne utviklingstema?

1.2 Tre perspektiv: funksjonalisme, instrumentalisme, institusjonalisme

Når vi studerer organisasjoners utvikling og endring, kan vi legge til grunn tre forståelsesrammer:

1. En funksjonalistisk forståelsesramme. Her er perspektivet at det må være et samsvar mellom en organisasjon og dens omgivelser dersom organisasjonen skal overleve. Endring forklares som en funksjon av omgivelsene. Effektive organisasjoner som overlever, er de som klarer å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Såkalt situasjonsteori (contingency theory) som blant annet ligger til grunn for en del praktiske retninger innen organisasjonsanalyse- og utvikling er mye preget av denne tilnærmingen.
2. Et rasjonalistisk, instrumentalt perspektiv. Her ses organisasjonen som et nøytralt verktøy for en rasjonell aktør med bestemte mål og preferanser. Ledelsen i eller eierne av folkebibliotek (kommune) har bestemte **mål**. Organisasjonselementer kan settes sammen som legoklosser for så skape det instrumentet som mest effektivt kan virkeliggjøre målet. Er for eksempel regelstyring eller personalets sammensetning med hensyn til utdanningsbakgrunn et problem i forhold til målrealisering, vil den instrumentelle og rasjonelle aktør løse opp på regelstyring og forandre rekrutteringspolitikken.

Om måten et biblioteks materiale er organisert på, reduserer måloppfyllelsen med hensyn til publikums tilgjengelighet, vil den rasjonelle aktør utvikle og iverksette nye måter å organisere materialet på.

Når Matteus anbefalte den som har frelse som overordnet mål, å rive det høyre øyet ut dersom det leder en ut i fristelse, anla han et instrumentelt mål/middel-perspektiv. (Matt. 5.29).

3. Et institusjonelt perspektiv. Her vektlegges i en helt annen grad enn i de to foregående perspektivene, institusjonenes egentynge. En **institusjon** tilpasser seg ikke ganske enkelt omgivelsene. Dels kan institusjoner overleve uten å tilpassingen er særlig god - dels kan institusjoner påvirke omgivelsene. En institusjon er ikke et system av nøytrale byggeklosser som en rasjonell aktør kan flytte om på etter forgodtbefinnende, men et system av **meningsbærende** strukturer.

Den rasjonelle modellens logikk tar utgangspunkt i mål og preferanser, i analyse av virkemidler og deres konsekvenser for målrealisering og valg av virkemiddel. Det institusjonelle perspektivets logikk kan beskrives slik:

- * Hva slags person er jeg
- * Hva slags situasjon er dette?
- * Hvordan handler en person som jeg i en situasjon som dette?

Sannsynligvis gir denne logikken et mer realistisk inntak til å forstå adferd i mange situasjoner enn den rasjonelle tilnærmingen. Ikke minst gjelder det i organisasjoner som er så fulle av mening og ideologi som folkebibliotekene.

Innenfor rammene av et institusjonelt perspektiv vil beslutninger og planer sees som symbolske handlinger like mye som instrumentelle handlinger knyttet til målrealisering. Vi bekrefter vår tilhørighet til en kultur og dens normer ved å gjennomføre omfattende nytte-kostnadsanalyser før en beslutning

tas, selv om analysene ikke har konsekvenser for selve beslutningen. Vi bekrefter vår tilslutning til folkebibliotekenes idégrunnlag og profesjonens faglige normer ved bestemte adferdstyper.

Institusjonaliserte strukturers tyngde har konsekvenser for reformer i organisasjoner. De begrenser den institusjonelle reformators handlingsrom. La oss ta som eksempel en reform som er forsøkt introdusert i folkebiblioteksystemet i Budapest: Organisering av litteraturen etter interessekategorier, istedet for bibliotekfagets tradisjonelle klassifikasjonsskjemaer. Denne reform har vært omstridt, nettopp fordi den strir mot sterke faglige normer. Sannsynlige utfall vil da være: A. Motstand og kamp: Reformatoren må kjempe seg fram gjennom en jungel av motargumenter fra fagfolk som understreker nødvendigheten av å holde seg til de tradisjonelle normene. B. Tilpassing. For å vinne fram, nedtoner reformatoren det nye i sitt endringsforslag, og forsøker istedet å gjøre det forenlig med tradisjonell praksis. Det vil sannsynligvis prege reformens innhold - det vil svekke den som reform. C. Absorbering. Reformen vedtas, men gjennomføres ikke. Organisasjonsmedlemmene fortsetter i hovedsak sin tidligere praksis. (Og alle er fornøyde. Reformatoren har vunnet fram i den forstand at han har fått sitt vedtak, de ansatte er fornøyde fordi de får fortsette som før. Dette er typisk for mange politiske vedtak). Ser man på introduksjonen av interessekategorier i Budapest, finner man nettopp et vedtak av en strategi for systemet som helhet som egentlig er gjennomført i liten grad i de fleste avdelinger.

Brunsson (1989) skiller i et arbeid som ligger innenfor det institusjonelle perspektivet, mellom to idealtyper av organisasjoner: Handlingsorganisasjoner og politiske organisasjoner. Handlingsorganisasjonens legitimitet ligger i de produktene den leverer. Den "rene" handlingsorganisasjonen vil blant annet være preget av:

- * Orientering mot **løsninger** (ikke problemer).
- * Krav om enhetlig oppslutning om én organisasjonsideologi

- * Konsistens mellom ideologi og handling.
- * Irrasjonelle beslutningsprosesser. (Man skal **handle**; man kan ikke utrede alternative løsninger).

Den politiske organisasjonens legitimitet ligger ikke i produktene, men i de **meningene** den leverer. Den "rene" politiske organisasjonen vil blandt annet kjennetegnes av:

- * Orientering mot (ofte uløselige) **problemer**, ikke løsninger.
- * Flere ideologier og konflikt mellom dem
- * Rasjonelle beslutningsprosesser. (Man skal ikke handle. Alternativer kan utredes og diskuteres i det vide og brede).
- * Som følge av punktene over: en intellektuell orientering.
- * Inkonsistens mellom ideologi og handling.

Rene organisasjoner eksisterer ikke. Også politiske organ som kommunestyre må levere produkter; også produksjonsbedrifter må ha politiske organ (styrer og bedriftsforsamlinger hvor medlemmene velges nettopp fordi de representerer ulike interesser og syn, f.eks. administrasjonens, aksjonærenes og de ansattes).

Men de politiske og handlingsorienterte elementene kan være mer eller mindre sterke. Folkebibliotekene har i utgangspunktet en politisk begrunnelse og tilknytning. De skiller seg fra andre kommunale virksomheter ved at de ikke først og fremst skal levere bestemte tjenester som søppeltømming eller elektrisk strøm, men **mening**.

Folkebiblioteket er en organisasjonstype som skal være åpen for et vidt spekter av ideologier og meninger. Der skal både thatcherister og leninister føle seg hjemme. Slik er det mye i folkebibliotekenes idégrunnlag som gjør det rimelig at vi vil finne sterke innslag av adferd og kjennetegn som er typiske for politiske organisasjoner. Men samtidig er det nå mer uklart hva et folkebibliotek skal være enn det har vært tidligere. Mange forventer ikke bare at folkebiblioteket skal formidle mening og opplevelse, men nytte-orientert, instrumentell

inforsjon. Folkebiblioteket skal produsere tjenester det lokale næringslivet kan ha nytte av i produktutvikling, som forvaltningen kan nyttiggjøre seg osv. Vi kan følgelig finne folkebibliotekmodeller som sterkere vektlegger biblioteket som en handlingsorganisasjon. Det er rimelig å anta at måten et biblioteksystems ledelse og ansatte plasserer sin organisasjon på langs denne dimensjonen, vil ha betydelige konsekvenser for hvordan en forandringsprosess forløper.

Det institusjonelle perspektivet hvor man forsøker å fange folkebibliotekenes spesifikke utviklingstema i møtet med nye utfordringer sammen med begrepsparret handlingsorganisasjon/politisk organisasjon, kan gi en fruktbar ramme å forstå forandringsprosesser i folkebibliotek innenfor.

Et instrumentelt og institusjonelt perspektiv utelukker ikke hverandre. Institusjonaliserte normers vekt og de frihetsgrader en instrumentelt orientert aktør har, varierer sannsynligvis mellom organisasjoner. Om man som leder ønsker å gjennomføre forandringer, må man kjenne de barrierer og muligheter som særtrekk ved en organisasjon og dens miljø skaper. Å introdusere forandringer i den katolske kirke eller et tradisjonelt universitet, er sannsynligvis svært forskjellig fra å introdusere forandringer i f.eks. en møbelfabrikk.

Hva med en leder som ønsker å introdusere endringer i et folkebibliotek. Hvilket handlingsrom har han eller hun? Hvilken rolle spiller bibliotekarenes profesjonelle verdigrunnlag i relasjon til endring?

Slike spørsmål er vitale for kompetent forandringsledelse i bibliotek. Jeg håper min komparative forskning vil bli et lite bidrag i den debatten og forskningen som trenges om vi skal kunne svare på disse spørsmålene.

2. De tre bibliotekenes administrative plassering

Den politiske og administrative bakgrunnen de tre bibliotekene fungerer innenfor, er i utgangspunktet

svært ulike. Budapest er hovedstaden i et tidligere sosialistisk samfunn, mens Oslo og Göteborg tilhører politiske system som er rotfestet i en demokratisk og vestlig tradisjon.

Men det er også likheter i den skandinaviske og ungarske bakgrunnen - ja, til og med tilsyneladende slående likheter: Desentralisering, en redusert tro på offentlige løsninger og kommunal budsjett-kvis - dette er stikkord som kan beskrive utviklingen i alle de tre byene.

Desentralisering: Naturligvis kan man ikke uten videre sammenligne det blandingsøkonomiske systemet som har særpreget Norge og Sverige med den statsdirigerte og sentraliserte kommandoøkonomien man hadde i det tidligere Øst-Europa. De sosialdemokratiske regjeringene som har dominert Norge og Sverige fram til 1980-tallet, tenderte imidlertid til å betrakte kommunene som **instrumenter** for sosialdemokratiets visjoner om velferdsstaten. Resultatet var sterk statlig styring med kommunene. Kommunene mottok omfattende støtte fra staten til produksjon av helsetjenester, utdanningstjenester, kulturtjenester m.v., **forutsatt at de fulgte statlige retningslinjer**. Skoler, helseinstitusjoner, folkebibliotek osv. har vært drevet av kommunene, men kommunenes mulighet til selv å utforme en politikk på disse feltene, har vært begrenset. (Sverige er naturligvis et unntak når det gjelder folkebibliotek, ettersom man der aldri har hatt noen biblioteklov).

Dette synet på kommunene som et instrument for statens politikk, virket naturligvis sentraliserende, og det har mange likhetstrekk med forholdet stat-kommune i det tidligere Ungarn.

At innbyggerne i et land har lik tilgang til sentrale velferdsgoder uavhengig av bosted, er naturligvis en viktig demokratisk verdi. Men det er også retten til selv å bestemme de politiske prioriteringene. Og fra begynnelsen av 80-tallet, har utviklingen gått fra sentral til lokal råderett over prioriteringene. Denne prosessen har vært pakket inn i en idémes-

sig begrunnelse, men den **reelle** bakgrunnen for reformene har nok først og fremst vært sviktende offentlig økonomi. Når økonomien ble vanskeligere, var det fordelaktig å definere ressursrammer for lokalforvaltningene og å skyve ansvaret for å prioritere innenfor disse rammene nedover i systemet. Nøyaktig det samme skjedde også i Ungarn fra 1985. Péteri formulerer det slik: "Since 1986 the range of expenditures and own revenues involved in the central fiscal planning has been reduced. **So in the municipalities the scope for maneuvering has grown, while at the same time centrally guaranteed level of local expenditures became lesser**". (Péteri 1991, s. 38. Min uth.). Før de politiske omveltningene i 1989 førte altså en vanskeligere økonomi til desentralisering i forholdet mellom det statlige og det kommunale nivået.

Desentraliseringen i forholdet stat-kommune, har fortsatt på kommunenivået. Både i Göteborg og Oslo har ansvaret for viktige kommunale oppgaver blitt overført fra bystyret til bydelsnivået. Reformen er gjennomført mest konsekvent i Göteborg. Der er såvel folkebiblioteket som grunnskolen overført til bydelene. Folkebiblioteket (og skolen) er i Oslo holdt utenfor desentraliseringen.

Det som desentraliseres er imidlertid først og fremst **prioriteringsansvaret**. De sentrale styringsorganene på bynivå kontrollerer fremdeles det totale budsjettet. Bydelene har ikke noe eget inntekstgrunnlag.

Slik kan man beskrive situasjonen særlig i Oslo, men også i Göteborg, som en form for overgangssituasjon. Man er i ferd med å desentralisere. For at bydelene skal bli lokale politiske styringsorganer, er det fremdeles en del grunnforutsetningerr som mangler: Beskatningsrett og direkte politiske valg.

Budapest **har** et to-nivåsystem: Hovedstadsnivået, og de 22 distriktene, som i henhold til lokalforvaltningsloven av 1990 har rett til å skrive ut skatt og som velger sine egne styringsorgan. Man har

distriktbibliotek under Szabó Ervin-biblioteket i alle de 22 distriktene. Ansvar for disse er imidlertid ikke lagt til distriktsnivået.

Bibliotekvirksomheten hører inn under bystyret på hovedstadsnivå.

Slik kan en si at de administrative omgivelsene til alle de tre bibliotekene er preget av overgangsløsninger:

- * I Oslo og Göteborg har man gjennomført en desentralisering, som imidlertid ikke er **konsekvent**. Bydelene er ikke i egentlig forstand lokale politiske styringsorgan.
- * Oslo og Göteborg skiller seg fra hverandre ved at biblioteket i Göteborg omfattes av desentraliseringen, mens det ikke er tilfelle i Oslo. Slik kan man si at bibliotekvesenet i Oslo ikke har vært omfattet av en av de viktigste styringsformer som er gjennomført i byen i moderne tid.
- * Budapest har på papiret et konsekvent to-nivåsystem, men også her ifinner vi en inkonsekvens i forhold til biblioteket: Biblioteket representerer et desentralisert nettverk, men omfattes ikke av desentraliseringen. I Budapest har man et komplisert arveoppgjør mellom de ulike forvaltningsnivåene i forbindelse med systemskiftet.

I Oslo og Budapest må følgelig desentraliserte biblioteksenheter forholde seg til nye, desentraliserte styringsorgan som de ikke tilhører. Begge byene er i bibliotekssammenheng én kommune innenfor en styringsstruktur preget av desentralisering.

Den administrative løsningen som folkebibliotekene i Göteborg arbeider under, synes umiddelbart som den mest konsekvente.

3. De tre bibliotekene som skal sammenlignes

La oss se kort på den formelle strukturen i de tre bibliotekene som skal sammenlignes:

1. Folkebiblioteket i Oslo består av et hovedbibliotek, 14 filialer som 6 mindre enheter som ikke har status som fullverdige filialer. (En barnefilial og såkalte utlånstasjoner). Disse enhetene betjener en by med et totalt innbyggertall på ca 500.000. Politisk og administrativt er Oslo delt inn i 25 distrikter. Noen bibliotek må følgelig dekke flere distrikt. Biblioteket får alle sine budsjettmidler fra bystyret, bortsett fra noen statlige midler som er knyttet til løsningen av statlige bibliotekoppgaver. Hovedbiblioteket fordeler så bystyrets bevilgning videre ut til de enkelte avdelingene. Biblioteksjefen forholder seg til en kulturdirektør og til en byråd (medlem av "byregjeringen") med ansvar for kulturspørsmål. Bibliotekets avdelingssjefer rapporterer til biblioteksjefen.

I utgangspunktet framstår biblioteket som en tradisjonell, hierarkisk organisasjon.

2. Folkebiblioteket i Göteborg gjennomgik en omfattende omstrukturering i 1990. Til da hadde Göteborg Stadsbibliotek vært et tradisjonelt nettverk med et hovedbibliotek og 25 filialer. Selv om nettverket var relativt sterkt desentralisert, var det **ett** organisatorisk nettverk. I 1988 vedtok imidlertid bystyret å desentralisere ansvaret for en rekke oppgaver til bydelene. Som nevnt over, omfattet desentraliseringsvedtaket også folkebiblioteket. Nettverket nå består på den ene side av Stadsbiblioteket - det tidligere hovedbiblioteket - som bystyret i utgangspunktet har ansvaret for, og selvstendige bibliotek i de enkelte bydelene. Sjefen på Stadsbiblioteket har ingen formell beslutningsmyndighet i forhold til bydelsbibliotekene. Bydelsbibliotekene må forholde seg til **sine** lokale politikere og administratorer. (I virkeligheten er det naturligvis ikke så enkelt. Naturligvis har det tidligere hovedbibliotek fremdeles den sentrale posisjonen i nettverket. Det er størst og har mest ressurser, der sitter det mer kompetanse enn på de mindre bibliotekene, det har ansvaret for det felles EDB-systemet osv). Sjefen for det tidligere hovedbiblioteket, forholder seg til en

bibliotekskomiteé som oppnevnes av bystyret, men hun har betydelige beslutningsfullmakter. Hun kan f.eks. beslutte å inngå leiekontrakter med en verdi opp til 500.000 svenske kroner. Slik er hun tillagt en langt større beslutningskompetanse enn det som er vanlig i Norge.

3. Biblioteksystemet i Budapest består av et hovedbibliotek ledet av en biblioteksjef, og distriktsbibliotek i alle byens 23 distrikter. Distriktsbibliotekene har i sin tur filialer knyttet til seg. Alt i alt består nettverket av 29 enheter.

Den politiske styringen ligger hos en kulturkomité som oppnevnes av bystyret. Systemet har gjennomgått en gradvis reorganisering siden siste del av 70-tallet. Man har forsøkt å desentralisere fra hovedbiblioteket til distriktene. Et stort sprang i så måte ble gjennomført fra 1. januar 1992. Fra da av skal filialene i utgangspunktet ha fullt budsjettansvar. Budsjettansvaret omfatter også lønnsbudsjettet. Inntekter som genereres lokalt, skal forbli i distriktet - ikke betraktes som inntekter for systemet som helhet.

4. Erindringsprosessen i de tre bibliotekene

Vi skal nå ta for oss endringsprosessen i de tre bibliotekene. Framstillingen vil bli organisert omkring følgende punkt:

1. Hva er endringenes omfang og innhold?
2. Hvem tok initiativet til endringen?
3. Hvordan kan ulikheter fortolkes?

Til slutt vil jeg forsøke å fortolke endringsprosessen i de tre bibliotekene innenfor rammene av det institusjonelle perspektivet som det er redegjort for under punkt 1.2

4.1 Omfang og innhold

Om lederne i våre tre bibliotek ble bedt om å oppsummere de endringer de ønsker å introdusere i sine organisasjoner, ville de sannsynligvis benytte mange av de samme nøkkelordene. Termer som

desentralisering, fleksibilitet, økt brukerorientering, lokal variasjon ville sannsynligvis gå igjen. Langt på vei kan man her si vi står overfor **motetermer** innenfor bibliotekledelse. (Se Røvik 1992). Termer som dette er ikke spesielt presise, men de uttrykker at det sentraliserte hierarkis æra er over. Det tradisjonelle folkebiblioteket produserte en slags standardisert servicepakke som passet for "alle". Nå er idealet mer å identifisere og tilpasse seg til spesifikke, lokale behov. Dette er igjen knyttet til et annet mål, som igjen kan sies å være mye av et motebegrep: **Brukerorientering**, eller kanskje heller: En omdefinering av hva det vil si å orientere seg mot brukerne. Resultatet blir variasjon. Avdelingslederne som jeg intervjuet i Budapest, brukte svært ofte termen "den nye tenkemåten" for å oppsummere dette. Sjefen på Deichmanske bibliotek understreket nødvendigheten av å bli kvitt det hun kalte "Det hellige alminnelige bokmøtet". Bibliotekarere tenderer til å betrakte **seleksjon** som sitt profesjonelle ansvarsområde. Dermed kan de lett isolere seg fra de brukerne de skal orientere seg mot og betjene, hevdet hun. Hennes synspunkter her dekker etter min vurdering sentrale elementer i det de ungarnske bibliotekarene tenker på når de snakker om "den nye tenkemåten".

De konkrete endringene som er gjennomført for å realisere mål som langt på vei er felles, ser imidlertid ut til å variere i betydelig grad.

4.1.1. Göteborg: dyptgående og radikal omorganisering

Hva omorganisering angår, har Göteborg utvilsomt gått raskest og mest radikalt fram. Overføringen av ansvaret for biblioteksdriften til bydelene, endret med ett slag hele bibliotekorganisasjonen. Initiativ, vedtak og gjennomføring kom her utenfra - fra bystyret. Motstanden var stor, men fordi vedtaket ble gjort i et organ bibliotekarene ikke har adgang til og fordi det var en del av en omfattende forvaltningsreform, hadde motstanden begrenset effekt.

Man kunne tro at en radikal endring påtvunget biblioteket mot de ansattes vilje skulle slå negativt ut med hensyn til kreativitet og endringsvillighet internt i biblioteket. Det ser ikke uten videre ut til å være tilfelle. I følge ledelsen ved det tidligere hovedbiblioteket, har reformen ført til større åpenhet og avfødt eksperimentering og innovasjon i systemet. Det er mulig å sette fram forslag og idéer som tidligere ville blitt avvist av den interne, faglige sensuren, ble det framholdt i intervjuer. En person formulerte det slik:

"Kunstløpsdommerne er borte fra isen, og folk kan ta sine piruetter uten å bues av banen".

Tidligere tabuspørsmål, f.eks. knyttet til betaling for tjenester, kan det nå være mulig å reise.

Hovedargumentene til reformens kritikere og motstandere, synes å være:

1. Reformen er knyttet til alvorlige økonomiske innstramninger. Disse ville sannsynligvis ha kommet uansett, men mange små systemer med 7-8 ansatte har færre ledige ressurser å møte innstramninger med enn et stort system.
2. Nedskjæringene iverksettes distriksvis uten en omfattende bibliotekplan for hele byen.
3. Desentraliseringen har, paradoksalt nok, ført til det motsatte av det som var målet. Den har ført til byråkratisering. I følge noen av dem jeg intervjuet, tvinges budsjettering og administrasjon i de små, lokale bibliotekene inn i det samme byråkratiske mønsteret som i de store skole- og sosialetatene. Resultatet blir mer byråkrati, ikke mindre.
4. De fora man tidligere hadde for faglig samtale, er borte.

Oppsummeringsvis ser situasjone etter desentraliseringen ut til å være preget av del paradokser. De samme personene bruker termer som større åpenhet/mindre diskusjon, mer byråkrati/mer eksperimentering samtidig.

Desentraliseringen er imidlertid en del av de nye rammebetingelsene biblioteket arbeider innenfor. Det er ikke en endring bibliotekets ledelse står bak. Men biblioteket har på egen hånd tatt initiativet til særdeles radikale organisatoriske reformer. Vinteren 1992 startet en debatt om en re-organisering av hovedbiblioteket i nettverket. Til nå har man der hatt en ganske kompleks struktur, med et stor antall avdelingssjefer. Biblioteket har blant annet vært inndelt i 12 såkalte fagsaler, hver med sin fagsalsjef. I tillegg kommer utlånsavdelingen, som i hovedsak er bemannet av personale uten bibliotekfaglig utdanning (men ofte med et svært høyt utdanningsnivå). Resultatet har i følge ledelsen vært manglende fleksibilitet, spenninger mellom dem på gulvet og fagspesialistene samt en underutnyttning av det ikke-faglærte (men høyt utdannede) personalets kompetanse. I henhold til planene skal biblioteket i løpet av 1993 omorganiseres slik at de 13 avdelingene man nå har, reduseres til fem gruppet organisert rundt hver sin informasjonsdisk. Gruppene skal være sjefsløse. Det skal være én sjef for hovedutlånet. Hver gruppe vil få et antall timer ukentlig hvor de skal være ansvarlige for utlånsranken. Hvem som utfører denne fellesfunksjonen - om det er bibliotekarere eller personale uten fagutdanning - er det opp til gruppene selv å avgjøre.

Dette er en svært radikal endring, ikke minst fordi den endres rollen og relasjonen mellom utdannings- og profesjonsgrupper fundamentalt. Det er ingen tvil om at endringen vil måtte føre til konflikter. Derfor er det bemerkelsesverdig at det har vært mulig å komme fram til et gjennomføringsvedtak i løpet av mindre enn et år.

4.1.2. Oslo: Motstand og prinsippdebatter

Den dominerende endringsprosessen i Oslo har vært knyttet til automatisering av systemet. Denne prosessen startet med et forprosjekt i 1983. Den gikk så gjennom flere faser: systemspesifikasjoner, forhandlinger med ulike leverandører av software, utprøving av valgt system i én avdeling, valg av nytt system og endelig implementering. I løpet av

1991 stengte avdeling etter avdeling i perioder på 2-3 måneder for å legge inn sine samlinger i systemet. Hele biblioteksystemet var ferdig automatisert sommeren 1992.

Hovedinntrykket fra mine intervjuer er at staben er tilfreds med prosessen. I følge sosiologiske stereotyper, skulle bibliotekarer - en yrkesgruppe med vesentlig bestående av kvinner og med en humanistisk orientering - være skeptisk til ny teknologi. Det sere ikke ut til å ha vært tilfelle. Tvert i mot - de fleste ser ut til å ønske det nye hjertelig velkommen.

Proessen har vært grundig og tidkrevende. Göteborg skiftet EDB-system i 1991. Bystyret bevilget midler vinteren 1990/1991. På senvinteren ble kontrakt inngått med en engelsk systemleverandør. Den 8. desember samme år var systemet i drift i hele nettverket. I løpet av 8 måneder var alle kataloger konvertert, opplæring var gitt og alle avdelinger var blitt tilknyttet.

Nå hadde Göteborg riktignok hatt EDB tidligere, men forskjellen i tempo er allikevel påfallende. Det kan være grunn til å spørre: **Vil en automatiseringsprosess som trekker langt ut i tid og som i hovedsak er en autoamtsering av eksisterende, dvs. eldre rutiner og prosesser, beslaglegge så mye ressurser og oppmerksomhet at det blir lite igjen til andre nødvendige endringer? Fungerer en slik automatisering så å si anti-innovativt?**

Om automatiseringen tilsynelatende ble akseptert uten alvorlige konflikter, har det ikke vært tilfelle med reorganiseringen av biblioteket. I 1987 utarbeidet ledelsen en strategisk plan for biblioteket. Planen tok blant annet sikte på desentralisering av biblioteket (som ikke har vært omfattet av overordnede desentraliseringsvedtak slik som Göteborg).

To trekk har karakterisert Deichmanske bibliotek:

1. Systemet har vært relativt sentralisert. Vi kan bruke bokvalgsolitikken som eksempel. Tid-

ligere ble det annen hver uke avholdt bokvalgs-møter. De var forberedt av hovedbibliotekets innkjøpsavdeling. På møtene deltok alle avdelingsjefer. Her ble alle nye bøker diskutert, og en liste ble produsert hvor hver ny bok ble tilordnet en kode: Bør finnes i alle avdelinger, bør bare kjøpes inn på hovedbiblioteket osv. (Med hensyn til såkalt "nulling" av litteratur, dvs. ekskludering av bøker en mener faller utenfor bibliotekets kvalitetsnormer, har Deichmanske en temmelig streng tradisjon).

2. Et dobbelt-monarki. På den ene side hadde man linjen fra avdeling/avdelingsleder og til biblioteksjefen. I tillegg hadde man førstebibliotekarer med ansvar for fagområder, f.eks. innenfor barnelitteratur, bestandsutvikling osv. Disse bibliotekarene hadde fullmakt til - i det minste i kraft av sedvane - å styre innenfor sine fagområder. Avdelingslederne hadde dermed ikke full autoritet på sine avdelinger. Barnebibliotekarene utgjorde f.eks. et eget nettverk med førstebibliotekaren for barnesektoren i spissen.

Denne strukturen har man lagt opp til å forandre. Avdelingslederne skulle bli mer selvstendige og få større beslutningsansvar. Ansvar for mediebudsjettet ble raskt overført avdelingene, og i henhold til strategisk plan skulle man inne 1992 ha overført personalbudsjettet også til avdelingene. (Det siste har ikke skjedd). Avdelingene forventes å produsere egne planer, basert på de varierende behov i virkekretsen. Førstebibliotekarenes rolle ble endret til å være faglige konsulenter.

Særlig den siste endringen har vært preget av konflikter. Barnesektoren representerer et sterkt nettverk med sterke normer og verdier. Deres motstand har i noen grad hatt suksess. Så langt er resultatet et slags kompromiss, hvor barnesektoren fortsetter med sine sentrale bokvalgsmøter.

I henhold til strategisk plan skulle Deichmanske bibliotek innen 1992 blant annet ha:

* Gjort video til et selvsagt medium i alle

avdelinger

- * Ha desentralisert personalansvaret til avdelingene.
- * Ha bygd ut tjenester for næringslivet.

Ingen av disse endringene er egentlig blitt gjennomført. Noe av grunnen til dette kan tilbakeføres til de økonomiske innstramningene. Men langt fra alt. For økonomien har vært like vanskelig i Göteborg og Budapest. Noe kan tilskrives de ressursene som er gått med til automatisering. Imidlertid tror jeg hovedgrunnen er å finne i de konfliktene og den motstand reformforslagene har skapt, og den spesielle form motstanden har hatt. En tendens som jeg mener å kunne observere, er en tilbøyelighet til å fortolke alle endringsforslag i ideologiske termer: Før vi kan introdusere video i stor skala, må vi avklare bibliotekets grunnleggende rolle i forhold til dette mediet. Omorganiseringen og konfliktene i den forbindelse, har likeledes vært innhyllt i ideologisk argumentasjon. Selv et så praktisk spørsmål som å flytte hovedbiblioteket fra sine nåværende, svært uhensiktsmessige lokaler, har tildels foregått i ideologiske former. Begreper som "litteraturens tempel" kontra "Mammons tempel" er blitt brukt.

Spørsmål knyttet til f.eks. betaling for tjenester er i praksis ikke eksisterende. Å reise en slik debatt, ville være som å foreslå fri sex i den katolske kirke.

4.1.3. Szabó Ervin biblioteket: Et forandringslaboratorium

Paradoksalt nok synes folkebiblioteket i Budapest å være det mest forandringsorienterte av våre tre bibliotek. Dette er et paradoks av følgende grunner:

1. Biblioteket arbeider innenfor rammene av en strammere økonomi enn både Deicmanske og Göteborg stadsbibliotek. De har ikke hatt ressurser til å la automatisere.

2. Mange av de endringene som er gjennomført, startet lenge før den politiske systemforandringen i 1989, dvs. innenfor rammene av et politisk og økonomisk system som vi betrakter som særlig rigid og lite forandringsorientert. Deichmanske bibliotek og Göteborg stadsbibliotek arbeider begge innenfor systemrammer som vanligvis betraktes som mer dynamiske.

Som begge de to andre bibliotekene, har Szabó Ervin-biblioteket desentralisert. Til nå har ikke desentraliseringen vært så radikal som i Göteborg, men den er mer omfattende enn i Oslo. Desentraliseringsprosessen i Budapest kommer fra biblioteket selv. I utgangspunktet er biblioteksvirksomheten en bystyrets ansvar - ikke bydelenes.

Som i de to andre byene, er desentraliseringen konfliktpreget. Opposisjonen fokuserer først og fremst på bibliotekpersonalets manglende kompetanse i økonomi og budsjettering, og på økningen i papirarbeid i de operative avdelingene. Bak ligger sannsynligvis en frykt for at desentraliseringen - som i sin nåværende fase betyr at avdelingene i stor grad blir ansvarlig for å skaffe inntekter selv - truer tradisjonelle verdier. Når man ikke får, men må skaffe, inntekter, blir resultatet lett markedsorientering.

Hovedtyngden av reformene i Budapest dreier seg om tjenestenes innhold og om distribusjonsformer. (Her kan man si at Budapest står overfor større problemer enn kollegene i Oslo og Göteborg. Utlånet pr. innbygger er langt lavere).

På midten av 80-tallet introduserte Szabó Ervin-biblioteket såkalte "familiebibliotek" og et system med emne kategorisert oppstilling og presentasjon av materialet. Dermed stilte en spørsmålstegn både ved tradisjonell avdelingsinndeling (familiebibliotek innebærer en nedbrytning av skillet mellom barn og voksenavdeling) og ved klassifikasjonsskjemaer som representerer en tung faglig tradisjon i bibliotekfaget. Ledelsen synes imidlertid å ha fulgt en smidig strategi: De som har vært i mot reformene, har fått holde fast ved den tradisjonelle prakti-

sen. (Dermed illustreres i og for seg et av poengene med Brunssons begrep om politiske organisasjoner: Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom det som sies - i dette tilfelle bibliotekets skriftlig formulerte strategi - og det som gjøres).

Video, som vi ikke finner annet enn i én filial i Oslo - er et selvsagt tilbud i hver eneste filial i Budapest. Og om **biblioteket** ikke har automatisert, har flere filialer tilbud om f.eks. programvare til sine brukere.

Særlig i forbindelse med video-lån (eller rette: salg av video-tjenester) har man forlatt tradisjonelle faglige normer om **kvalitet**. Brukerne tilbys det de vil betale for - ikke det som faller innenfor biblioteksfaglige kvalitetsnormer.

Avgiftsbelagte tjenester som er et tabuområde i Oslo og ikke langt fra et tabuområde i Göteborg, er veletablert i Budapest. Alt AV-materiale er avgiftsbelagt, og den tidligere symbolske registreringsavgiften for å bli låner, er hevet til et nivå som tilsvarer fem trikkebilletter.

Jeg fant mange eksempler på hva jeg vil kalle en innovativ kultur under mine intervjuer i Budapest - en tradisjon for å "komme rundt" problemer, og en annen måte å angripe problemer på enn vi er vant til i Skandinavia. Når budsjetter kuttes i Oslo, stiller man følgende spørsmål: Hvilke tjenester skal vi skjære ned på? I Budapest er det lov å stille det omvendte spørsmålet: Hvordan kan vi tjene mer penger? En avdeling jeg besøkte hadde ikke råd til det antall eksemplarer det var behov for av et populært tidsskrift (Burda). For å finansiere fler eksemplarer, la de en avgift på dette tidsskriftet. Sentralledelsen grep inn, for avgifter på trykt materiale er ikke tillatt. (Egentlig er alle avgifter i strid med bibliotekloven). Den aktuelle avdelingen organiserte da en Burda-klubb med medlemskontingent. Å lage en klubb og å ha en medlemskontingent, er ikke i strid med noen lov eller retningslinje. Det er et illustrerende eksempel på hva jeg vil kalle en innovativ kultur - kanskje er resultat av 40 år med et system uten legitimitet og hvor det har

vært om å gjøre å finne måter å komme rundt systemet.

4.2. Hvem er initiativtakere?

Igjen er situasjonen paradoksal: Ungarn hadde et rigid og sentralistisk kommandosystem. Dette systemet ble grunnleggende forandret fra og med 1989. Man skulle tro at bibliotekutviklingen er en funksjon av denne bredere politiske utviklingen. Bibliotekene i Oslo og Göteborg eksisterer innenfor pluralistiske system, som man skulle tro gir rom for initiativ fra bibliotekets side.

Men den dramatiske reorganiseringen i Göteborg er et resultat av en sentral politisk beslutning. Det samme er i noen grad omorganiseringen i Oslo. Nesten alle reformer i Budapest er knyttet til initiativ tatt lokalt, dvs. i biblioteket.

En forklaring kan være: I Skandinavia er bibliotekets tradisjonelle folkeopplysningsrolle av bibliotekarene blitt betraktet som noe positivt som må forsvares mot trusler fra de politiske omgivelsene. Derfor er man negative til endring, og går i forsvarsposisjon. I Ungarn er denne folkeopplysningsrollen blitt gitt en spesiell utforming som det har vært om å frigjøre seg fra; det har vært om å gjøre å skape manøvreringsrom. (I begge situasjonene ser bibliotekarene seg i forsvarsposisjon i forhold til politiske myndigheter).

Så langt er dette en spekulasjon, som jeg vil arbeide systematisk med videre i prosjektet.

4.3. Hvordan kan ulikheterne mellom bibliotekene fortolkes?

Jeg vil fremheve følgende punkter:

Holdningsforskjeller gjør at biblioteket trekkes i retning av en politisk organisasjon eller en handlingsorganisasjon. Det er min hypotese at i Oslo trekker bibliotekarenes holdninger biblioteket i retning av å være det Brunsson kaller en politisk organisasjon. Vi står overfor normsett som er i

konflikt med hverandre, i den forstand at deler av personalet ser seg som representant for noen interesser, mens de betrakter andre deler av biblioteket som representant for andre interesser. Motstanden mot noen av reformene ser ut til å ha vært særlig sterk i barnesektoren. Barnebibliotekarene ser seg utvilsomt som bærere av bestemte verdier og normer. Alment er min hypotese at norske bibliotekarer i større grad enn sine ungarske kolleger legitimerer biblioteket med utgangspunkt i prinsipielle og politiske verdier, f.eks. bibliotekets (potensielle) bidrag til demokratisering av informasjonssamfunnet. Konkrete reformforslag diskuteres dermed i en politisk kontekst.

Den kinesiske esken: Institusjonaliserte normer innenfor sett av andre institusjonaliserte normer. Folkebiblioteket i Budapest har introdusert reformer som ville være utenkelige i et norsk folkebibliotek. Disse reformene har i aller høyeste grad møtt motstand. I et distrikt i Budapest sluttet nesten halvparten av en stab på 30 fordi de var uenige. Det var nettopp oppslutningen om de samme faglige normene som ville gjøre reformene umulig i Norge som lå til grunn for denne motstanden. Men i Ungarn var det mulig å knytte den frie låneretten, tradisjonelle kvalitetskrav i bokvalget osv. til det gamle politiske systemet. Resultatet blir en slags omvendt institusjonalisme. Det forhold at en praksis er institusjonalisert, dvs. har en historie som kan knytte den til det gamle systemet - gjør den aktuelle praksis særlig sårbar.

Bibliotekarer i Oslo (og i Sverige) er barn av en helt annen tradisjon. Flertallet er kvinner, som ble formet i feminismens epoke på 70-tallet. De er barn av det institusjonaliserte allmøtet. Ethvert spørsmål skal diskuteres igjennom før beslutning tas; Alt er politikk, sa man på 70-tallet. Ethvert spørsmål har dermed en politisk side, og må diskuteres ut fra det. Det er ikke bare å starte opp med video-utlån. Man må gå grundig til verks, og avklare de politiske sidene. Slikt tar tid.

De institusjonaliserte rammene bibliotekfagets institusjonaliserte normer utspiller seg innenfor, er forskjellige.

Dagsordenens betydning. Hvordan kan vi fortolke forskjellene mellom Oslo og Göteborg, som kulturelt er så beslektet?

I Göteborg slo en ekstern beslutning - bystyrets desentraliseringsvedtak - istykker den eksisterende, faglige dagsorden. Istedet for ett biblioteksystem, fikk man 25 selvstendige bibliotek. "Dommerne ble borte fra isen", som en person uttrykte det.

Hvorfor ble dommerne borte? Fordi de reglene de avsa sine dommer etter, tapte sin gyldighet og ikke minst fordi selve rettssalen eller banen - et forum for alle Göteborgs bibliotekarer - ble tatt fra dem.

I organisasjoner som er dominert av én profesjon, vil få forandringsimpulser komme innenfra. Profesjonen organiseres rundt et felles sett av oppfatninger om hva som er relevant og viktig. Å forsvare profesjonen betyr å forsvare dens dagsorden. Trofasthet mot dagsordenen og dens verdier gir status og autoritet. Derfor trenger en reformator hjelp av (eksterne) dagsordenbrytende hendelser. Den effektive reformator vil nettopp måtte lete etter tiltak/hendinger som er strategiske i den forstand at de bryter dagsordenen.

Å bryte dagsordenen kan bidra til å skape en åpen situasjon og til å utvide reformatorens handlingsrom.

Men samtidig: Brytes dagsordenen istykker, skapes usikkerhet. Når man tar beslutninger under risiko, kjenner man mulige utfall og deres resultat. Når dagsordenen brytes, beveger man seg inn i høyst usikker situasjon, hvor man **ikke** kjenner mulige spørsmål og utfall.

Derfor blir dilemmaet i forandringsledelse dette: Forandring er ustyrlig. Det er, for å sitere Geir Vestheim, "riding the waves".

Litteratur

Agada, John. Studies of the personality of librarians. **I:** Drexel Library Quarterly, vol. 20, Spring 1982, 24-45.

Aiken, Michael. The organic organization and innovation. **I:** Sociology, vol. 5, January 1971, 63-81.

Audunson, Ragnar. Framtiden i norsk bibliotekdebatt. **I:** Enmark (red). Biblioteken och framtiden, 1991.

Audunson, Ragnar. Change processes in the public libraries of Oslo, Gothenburg and Budapest: A comparative study. Manuscript, 1992.

Baker, Sharon L. Managing resistance to change. **I:** Library Trends, summer 1989, 53-61.

Bingham, Richard D. The adoption of innovation by local government. Totonto/London, 1976.

Brunsson, Niels. The organization of hypocrisy : Talk, decisions and actions in organizations. - Chichester, 1989.

Burns and Stalker. The management of innovation. London, 1961.

Burge, Liz. Change agents or change victims? and exploration of the relevance of an innovation diffusion model for library management. **I:** The Australian library journal, vol. 26, 1977, 310-315.

Damanpour, Fariborz and Thomas Childers. The adoption of innovation in public libraries. **I:** Library and information science research, vol 7, 1985, 231-245.

Downs, George. Conceptual issues in the study of innovation/ and Lawrence B. Mohr. **I:** Administrative science quarterly, vol 21, Dec. 1976, 700-714.

Egeberg, Morten (red). Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling : Bidrag til en anvendt statsvitenskap. Oslo, 1989.

Fine, Sara F. Technological innovation, diffusion and resitance: An historical perspective. **I:** Journal of Library Administration, Vol. 7 (1) 1986, 83-108.

Howard, Helen. Organizational structure and innovation in academic libraries. **I:** The journal of academic librarianship, vol. 6, 1980, 77-82.

Kimberley, John R. Managerial innovation. **I:** Nystrom and Starbuck (ed.), Handbook of organizational design, volume 1, Oxford, 1981, 84-104.

Kohn, Melvin L. Cross-National research as an Analytic Strategy. **I:** Melvin L. Kohn (ed). Cross National Research in Sociology. - London, 1989.

Luquire, Wilson. Attitudes toward automation/innovation in academic libraries. **I:** The Journal of academic librarianship, vol. 8, 1983, 344-351.

March, James G. Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. - New York, 1987.

Musman, Klaus. The Diffusion of innovation in libraries : a review of the literature on organization theory and diffusion research. **I:** Libri, vol. 32, 1982, 257-277.

Olsen, Johan P. Modernization programs in perspective : Institutional analysis of organizational change. **I:** Governance, 1991 no. 4, 15-149.

Olsen, Johan P. Analyzing institutional dynamics. - LOS-senter særtrykk 92/13.

Papp, Istvan. Stram livrem i Ungarn. **I:** Bok og Bibliotek. Årg. 58, 1991, nr. 1-2, 8-9.

Powell, Walter W. The new institutionalism in organizational analysis/ edited by Powell and DiMaggio. - Chicago, 1991.

Reynolds, Judy and Jo Bell Whitlatch. Academic library services and the literature of innovation. I: College and research libraries, vol. 46, 1985, 402-417.

Rogers, Everett M. Diffusion of innovations. - New York, 1983.

Sabatier, Paul A. What can we learn from implementation research? I: Kaufman et. al. (ed), Guidance, control and evaluation in the public sector, Berlin/New York, 1986, 313-325.

Schon, Donald A. Technology and change. The new Heraclitus. New York, 1967.

Schon, Donald A. Beyond the stable state. New York, 1971.

Thompson, James D. Organizations in action. New York, 1967.

Vestheim, Geir. Folkebibliotek i forvandling. - Oslo, 1992.

Willard, Patricia. Innovation with particular reference to libraries. I: The Australian library journal, vol. 38, 1989, 241-247.