

# Folkebiblioteksforsøg - grænsebrydning og organisationsudvikling

Af Dorte Skot-Hansen

## Hvorfor forsøg?

"Jo mere komplekse de sociale og økonomiske processer bliver, desto mindre lader de sig forudsige... Man ser sig tvunget til at handle **ad hoc**, idet man udbedrer skader, tilstopper huller, foretage reparationer. Forandringer kan ikke længere planlægges til bunds og derpå dekretes, men kun sætte sig igennem i en stokastisk proces, ved **trial and error**."<sup>1</sup>

Dette er Hans Magnus Enzensbergers billede af Italien, som han kalder for "Det postmodernes laboratorium" - en kaotisk og uregerlig model, der er præget af en grundlæggende skepsis for alt, hvad der hedder planlægning.

På mange måder kan man sige, at den italienske postmoderne virkelighed har indhentet den nordiske planlægningsmodel, hvor en mere regelret **beton-planlægning** er blevet afløst af en **kaos-planlægning**, og hvor vi fra at "vælge en fremtid"

Dorte Skot-Hansen er fagleder ved Danmarks Biblioteksskole.

snarere forsøger at "tilpasse os en usikker fremtid".<sup>2</sup> Eller sagt på en anden måde: Troen på den rationelle, centraliserede Top-Down planlægning, der prægede de nordiske lande i 60'erne og tildels i 70'erne, er blevet afløst af den decentral social og regional mobilisering i 80'erne.<sup>3</sup>

80'erne har være forsøgsarbejdets årti, og der er givet mange bud på årsagerne. Nogle fremhæver, at vi er gået fra et **industrisamfund** til et **informationssamfund**, fra en **socialdemokratisk velfærdsstat** til en **liberalistisk lokalstat** og fra et **enhedskultursyn** til **kulturel værdirelativisme**. Et "**kaotisk**" kulturbegreb har afløst det snævre **hierarkiske** kulturbegreb, og forskelle mellem høj- og lavkultur udviskes<sup>4</sup>.

Den danske forsker Lars Qvortrup har i bogen "Kedsomhedens tidsalder"<sup>5</sup> påtaget sig rollen som djævlens advokat i forhold til de mange Fra-oven-af-definerede forsøgsprogrammer, der har floreret i de danske lokalsamfund i 80'erne. Han forklaring ligger i **det senborgerlige samfunds legitimitetskrise**: Problemet er ikke mere, at samfundet bliver

kritiseret som i 70'erne, men at talen er forstummet, at feed-back er forsvundet, og at debat og kritik er blevet afløst af en **kollektiv taleværgring**. Hans påstand er, at uanset hvad det enkelte projekt handler om, ligger der en fælles funktion bag: Forsøgene er en måde at sætte folk i tale og at bringe borgerne sammen i engageret arbejde i lokalsamfundet - kodeordet er **participation**. Set fra projektmagernes synspunkt ligner det en paradisdrom - nu bliver lokale, semisubversive aktiviteter pludselig overøst med statslige penge. Men fra brugernes side er engagementet mere lunkent:

"Set fra de manges synspunkt - de der nu skal hen til skolens kulturarrangementer, bibliotekets borgerservice, telehusets fællesaftner - er alt dette blot et nyt påhit fra magtens side, som man da godt kan overveje at deltage i. hvis det ellers kan betale sig."<sup>6</sup>

Andre ser mere "praktisk" på forsøgsvirksomheden. Lis Adamsen og Jesper Fisker fremhæver, at forsøgs og udviklingsprojekter i 80'ernes Danmark især har været anvendt til to formål:

- som et middel til at opløse stivnede strukturer
- som et middel til at kvalificere indsatsen ved at eksperimentere med alternative løsningsmodeller.

Hvor det første hovedsageligt har været formuleret af politikere og administratorer, har det andet været "ildsjælenes" og projektmagernes hensigt med at kaste sig ud i eksperimenter<sup>7</sup>. Her kan forsøgene ses som et led i **organisationsudvikling**, hvor forsøgsarbejdet synliggør såvel problemer som perspektiver i organisationen.

Uanset forklaringsmodeller er det et faktum, at der i Danmark alene i 80'erne blev brugt én milliard kr. til forsøgs- og udviklingsarbejde - penge, som blev hentet ud af en hat, som ingen før havde kendt eksistensen af. Og penge som via forskellige forsøgspuljer blev spredt ud over landet som præmier til de projektmagere, der kunne det rigtige "Sesam, Sesam - luk dig op".

## **Folkebibliotekerne som forsøgsmagere**

En del af disse forsøgspuljer viste sig relevante også for folkebibliotekerne. Folkebibliotekarere tog Georg Gearløs's tænkehat på, og med det ene ben i den institutionelle rammes faste grund og det andet i utopiens visioner, foretog man afsøgninger af grobunden for fremtidens folkebibliotek.

Jeg har ikke noget præcist tal for hvor mange projekter, der her har hentet støtte i de mange danske statslige forsøgspuljer, men et kvalificeret gæt er højst 30 projekter fra begyndelsen af 80'erne til i dag (når man ser bort fra forsøgene under Folkebibliotekernes Rådighedssum). Man kan man godt få en fornemmelse af, at folkebibliotekerne i nogle sammenhænge opfattes som lidt lukkede og utilgængelige institutioner, som selv er tilbageholdende med at tage initiativer i forhold til andre samarbejdspartnere og visa versa: at andre ikke søger folkebibliotekerne som samarbejdspartnere.

Det ses f.eks. i forbindelse med **Kulturfonden** (som har til formål at støtte samarbejdet mellem de etablerede institutioner og den folkelige kultur, og til støtte til gennemførelse af ny formidling inden for de etablerede kulturinstitutioner), hvor folkebibliotekerne trods det oplagte formål kun indgår som samarbejdspartnere i 4% af de projekter, Kulturfonden har støttet i 1990 og 91. I alt har ca. 20 biblioteksinitierede projekter indtil nu fået støtte. Her er det tydeligt, at de biblioteker, der har prioriteret forsøgs- og udviklingsarbejde ved at afsætte egne midler til at indgå i forsøgsvirksomhed, har fået forholdsvis mest: Århus Kommunes Biblioteker har fået støtte til 4 projekter og Københavns Kommunes Biblioteker til 5.

Den eneste forsøgspulje, der har som formål at støtte biblioteksprojekter, er Folkebibliotekernes Rådighedssum. Her afsættes der ca. 3,5 mill. kr. årligt til forsøg og udviklingsarbejde.

## Folkebiblioteksforsøg, der bryder grænser

Ser man på de projekter, der fra 1987-91 er blevet støttet fra Folkebibliotekernes Rådighedssum er det relativt få projekter, der har haft til formål at bryde **institutionelle barrierer**, dvs afinstitutionalisering og afbureaukratisering, og til at **eksperimentere med nye samarbejdsformer**.

Som det fremhæves i en hovedopgave fra Biblioteksskolen i Ålborg, afspejler projektvirksomheden en "**ø- og sektortænkning**", hvor biblioteket stadig betragter sig selv som den vigtigste institution i lokalsamfundet. Nok prøver man med projektarbejde at tilpasse sig ændrede teknologiske og mediemæssige betingelser og i højere grad at inddrage brugerne, men man søger ikke at udvide de organisatoriske rammer i retning af et tværfagligt, lokalt forankret projektarbejde. Bibliotekerne er "nok-i-sig-selv" og de fleste projekter ses som "**traditionelle**", fordi man stadig tilsyneladende tager udgangspunkt i **traditionelle værdier og universelle normer**.<sup>8</sup>

Ser man på folkebiblioteket i Danmark - og i det øvrige Norden sådan som jeg har forstået det - er det en truet art. Folkebiblioteket har ikke mere lokalpolitikernes store bevågenhed, og der er kommet andre, mere synlige kulturinstitutioner på banen. I Danmark er det især de "nye" kulturhuse, der truer de lokale folkebiblioteker, og bibliotekerne må arbejde på at synliggøre sig og åbne sig i forhold til lokalsamfundet for at bevare deres position. Her er én af mulighederne at knytte an til eksisterende **kulturelle netværker** og at gå **uden for huset** for at afprøve nye modeller og nye bibliotekskoncepter, som kan give nye erfaringer til basisorganisationen.

Alligevel er det kun 12 af i alt 54 projekter, der er støttet af Folkebibliotekernes Rådighedssum i perioden 1988-91, der foregår "**uden for huset**" og indgår i andre **kulturelle netværk**. Det er klart, at også forsøg "i huset" kan rumme elementer af afinstitutionalisering og åbne op for et samarbejde med lokalsamfundet, men lad os her koncentrere os

om de forsøg, der helt konkret har flyttet sig ud af institutionen og her se på, hvilke problemer der kan opstå i projektfasen og hvilke muligheder der har for at påvirke organisationsudviklingen i folkebibliotekerne som sådan. I oversigten indrages desuden de Kulturfondsstøttede projekter, der foregår "uden for huset".

## Kulturelle "uden-for-huset" - projekter.

(\* betyder støttet af Kulturfonden)

### Nye bibliotekstyper:

#### *Integration i kulturhus:*

Blangstedgaard, Odense (Bibliotekaren som spydspids i lokalsamfundet - Bibliotek uden hylder)

\* Kulturhuset "Nordlyset", Århus (90'ernes Forsamlingshus)

#### *Specielle målgrupper:*

\* Studsgårdsgade, København

(Lokalbibliotek og værested for børn og unge i belastet kvarter)

Det gode gadehjørne, Kalundborg

(Lokalbibliotek og værested)

\* Fremtidsbiblioteket, Århus

(Bibliotek for unge i samarbejde med Frontløberne - en projektbaseret ungdomskultur)

Bibliotek og fagforening, Århus

(Forsøg med biblioteksbetjening af ufaglærte arbejdere)

#### *Specielle medier:*

\* Det kulørte bibliotek, København

(Tegneseriebibliotek)

DataBiblioteket, København

### Samarbejde med lokale foreninger og amatører:

\* Bryggespillet, Islands Brygge, København

(Opsætning af et lokalspil i en bydel)

### Samarbejde skole/folkebibliotek:

Pusterummets bibliotek, Viborg

Herskind Skole, Galten

Bjergby-projektet: Bogbus/skole/lokalhistorisk forening

Biblioteksbutik i Højby, Odense

Fællesbibliotek på Taarbæk skole

Lokalbiblioteket Løvvang, Aalborg

(Specialbibliotek for unge på skole)

I alle forsøgene er der gjort erfaringer med nye organisationsformer og samspil med nye samarbejdspartnere. I procesforløbet ses både konflikter

på forskellige planer og eksempler på ny indsigt og udvikling. Nogle af erfaringerne skal skitseres i det følgende.

### Nye bibliotekarroller

I en del af projekterne bliver bibliotekarene i højere grad igangsættere end kulturformidlere. Især hvor bibliotekarene fungerer i kulturhuse bliver deres rolle meget bredere og "blæksprutte"-præget. Fremfor at formidle dannelses-kulturen skal i de forholde sig til brugernes behov, f.eks. ved at hjælpe en sundhedsgruppe med at finde egnede foredragsholdere eller hjælpe blad-gruppen med lay-out til beboerbladet. De skal passe café, male vægge, sætte udstillinger op, deltage i fællesmøder. I Bryggespillet måtte bibliotekarerne fungere i nye sammenhænge som "produktionsledere" af et lokalspil, som PR-medarbejdere og som budget-ansvarlige. Sidstnævnte blev en overgang noget hedt, indtil et opstået underskud blev dækket fra anden side!

Disse mangeartede roller kan medføre **identitetskriser**, når kravene bliver for modsatrettede, og når den faglige identitet går for nær. Dette har f.eks. været tilfældet i Studsgårdsgadeprojektet, hvor bibliotekaren på et tidspunkt følte sig fysisk truet af nogle store drenge, og hvor han måtte overveje, om det var pædagog eller bibliotekar, han var ansat som.

Der kan være modsætninger mellem en **projektmentalitet** og en **lønarbejdermentalitet**, hvor det, som f.eks. i Fremtidsbiblioteket undertiden har været svært for bibliotekarerne at leve op til kravene om at være tilstede, når der skal holdes møder uden for "arbejdstiden" - samarbejdspartnerne har ingen "arbejdstid", og stiller sig uforstående over for en sådan 8-til-4-holdning.

### Kultursammenstød

I alle forsøgene opleves - mere eller mindre - **kultursammenstød**, når forskellige virksomheds- eller organisationskulturer mødes.<sup>9</sup> Det kan være

sammenstød mellem **projektkultur** og **systemkultur**, som det f.eks. ses, når de unge Frontløbere ikke kan forstå, at Fremtidsbiblioteket ikke bare kan have en "cigarkasse" til pludseligt opståede udgifter, og at der skal være bilag for alt! Her betragtes bibliotekarerne som ufleksible og lidt besværlige samarbejdspartnere, som alt for ofte skal spørge "opad" i systemet. Samtidig forventer de unge, at nye tidsskrifter og magasiner helst skal være i biblioteket samme dag, som de kan købes i kiosken - her er ingen forståelse for de mere tunge arbejdsgange og systemer, som præger biblioteksvæsnet!

Kirsten Drotner har i sin Midtvejsevaluering beskrevet konflikten mellem bibliotekskulturen og Frontløberkulturen med et billede fra dyreverdenen. Skildpadden bliver symbolet på bibliotekskulturen: Stor, tung og lidt klodset uden for sit rette element - til gengæld bliver den ofte gammel. Som dens modsætning symboliseres Frontløberkulturen ved en tropefugl: Den får opmærksomhed på grund af sin farvestrålende ydre og sin smukke sang. Den har det dog med at skifte mage hvert år, og den bliver sjældent ret gammel. Organisatorisk er det målet med Fremtidsbiblioteket, at skabe en "flyvende skildpadder", der bevæger sig lige godt i vandet og i luften. I praksis giver det problemer, og konflikten mellem de to kulturer opstår typisk, når man har forskellige normer for, hvordan noget skal kommunikeres eller prioriteres:

"Disse konflikter opstår hovedsagelig, fordi de to kulturer handler efter udtalte normer og ser hinanden som modsætninger. I bibliotekskulturen forudsætter man, at det professionelle indhold og præcisionen er i orden, mens Frontløberkulturen forudsætter, at man hurtigt kan skabe overraskende udtryksformer, der kan ses og høres udadtil, fordi det er denne kulturs egen overlevelsesstrategi."<sup>10</sup>

Der kan også være tale om sammenstød mellem forskellige **organisationskulturer**, som det sker i samarbejdet mellem skole- og folkebiblioteker. Skolebibliotekarerne er vant til faste ferier og

lørdagfri, og når skolebiblioteket åbner sig op mod lokalsamfundet som f.eks. i Højby, kan det blive svært at fordele vagterne eller få forståelse for, at man ikke bare kan lukke 7 uger om sommeren. Til gengæld kan folkebibliotekarerne have svært ved at forstå lærernes ret til at sætte sig på materialer i længere tid eller børnenes dominans på biblioteket. Men trods de forskellige faglige traditioner har både skolebibliotekaren og folkebibliotekarerne lært noget af samarbejdet. I evalueringsrapporten fremstår det således:

"Folkebibliotekaren og skolebibliotekaren har forskellige faglige traditioner, det er helt tydeligt, men det er også tydeligt, at de hver især har flyttet sig. Ingen af dem er rendyrkede skole- eller folkebibliotekarere. Når samarbejdet er gået så gnidningsløst som tilfældet er, skyldes det så at de personligt passer særdeles godt sammen, spørger vi. "Nej", lyder svaret, "det er en forkælet holdning, at man skal kun skal arbejde sammen, hvis man stemmer helt overens. Hvor mange steder kan man tillade sig den luksus? Formålet går forud, og så må man indrette sig efter hinanden.""<sup>11</sup>

Der kan opstå problemer mellem forskellige **subkulturer**, hvor der inden for en organisation kan herske forskellige faglige værdier og territoriale krav. Det kan være mellem bibliotekarer og teknisk/administrativt personale, eller mellem forskellige afdelinger i biblioteket, hvor afdelings-egoisme og "vi kan bedst" holdninger kan trives. Disse opsplittings inden for organisationen kan gøre det svært for projektmedarbejderne at finde forståelse for, at de i projektsammenhængen ikke kan vente flere uger på, at en bog bliver plastet, eller at betjentene får tid til at køre forbi med den. Den fleksibilitet, der kræves, for at projektet kan køre, kan af "moderorganisationen" tolkes som forkælelse og utålmodighed. I værste fald resulterer det i **fjendebilleder** og **negative forventninger**.

Endelig kan være sammenstød mellem **faglige værdier** og **brugerbehov**. Selv om man har tænkt

sit projekt som anderledes og som afinstitutionaliserende, kan det bliver for meget. Det skete f.eks. i Studsgårdsgade, hvor det bibliotekariske personale på et tidspunkt fandt, at bogen som medie blev helt glemt: Børnene bagte, spillede computerspil og hørte musik uafbrudt, men interesserede sig kun meget sjældent for børnebogen eller andre biblioteksmaterialer. Her strammede bibliotekarerne op omkring nye formidlingsstrategier, og pædagogstillingen i projektet blev erstattet med en børnebibliotekar.

Disse **kulturelle læreprocesser** kan resultere i en "**kulturel skizofreni**"<sup>12</sup>, hvor kulturen er i splid med sig selv, og hvor projektet ikke ses som en del af et fælles formål, men hvor der foregår modsatrettede tendenser og opstår blokeringer. Her kan projektlederens rolle blive at fungere som konfliktløser frem for projektleder.

I andre tilfælde kan der opstå et **kulturelt tomrum**. Når projektet får lov til at leve sit eget liv uden for basisorganisationen, eller når det alene bliver projektmedarbejdernes og ildsjælenes projekt. De medarbejdere, som arbejder traditionelt i organisationen, får "tomme øjne", når projektmedarbejderne fulde af liv fortæller begejstret om deres nye erfaringer, og den læring, som alle burde få glæde af, bliver således afskåret.

### **Kulturel synergi**

Men omvendt kan der opstå en **kulturel synergi-effekt**, hvor der sker en dialog og en spredning af projekterfaringerne på tværs af projekt- og basisorganisation. Her er der grundlag for, at projektet kan være med til at nedbryde faglige, værdimæssige og institutionelle grænser, og at den **organisationsudvikling**, projektet er ment som et led i, kan blive til virkelighed.

Et eksempel på et forsøg, hvor den kulturelle synergi har fungeret optimalt, er projekt Bibliotek og Fagforening - et forsøg med biblioteksbetjening på tre fagforeningskontorer og på en arbejdsplads. Man kan måske sætte spørgsmålstegn ved forsøgets

succes set i forhold til antal brugere i selve forsøgsperioden, men tilgængæld har forsøget levet op til tre vigtige aspekter set i forhold til organisationsudvikling, nemlig **læringsdimensionen, afsmitning og videreførelse.**

Mht det første punkt var det i løbet af forsøgsperioden først og fremmest projektmagernes "læring", der stod i centrum, og de indhentede viden og erfaring, som kunne bruges i andre sammenhænge uanset projektets videreførelse. Stadsbibliotekar Grethe Torfing siger i denne forbindelse:

"Når man har et hus som vores hovedbibliotek, hvor 2-3000 mennesker går ind af døren hver dag, så er det noget der slider på et personale, og så kræver det et stort overskud ikke blot at klare dagen og vejen, men også at tænke sig, at dette måske kan organiseres anderledes. Her har forsøgene en fantastisk berettigelse. De kan give en lille personalegruppe det nødvendige åndehul til at gøre noget på en anden måde end den traditionelle."<sup>13</sup>

Desuden har projekt-bibliotekarerne i løbet af hele projektfasen gjort et stort arbejde med at informere kolleger om forsøget og erfaringerne undervejs. Selv om de også i denne forbindelse har oplevet de "tomme øjne", må man alligevel konstatere, at forsøget ikke foregik usynligt for de kolleger, der måtte passe hverdagen. Ved interne arrangementer og "udflugter" til projektet blev der sat en debat i gang omkring materialer, formidling og udadrettet formidling, som fortsattes efter selve forsøgsperiodens afslutning.

En klar afsmitning af projektet har vist sig i nyindretningen af Hovedbiblioteket, hvor man ladet sig inspirere af forsøgserfaringernes bud: "Bryd bibliotekernes institutionspræg - Skab et nyt image". Som baggrund for ombygningen udtaler overbibliotekar Knud Schultz:

"Mere konkret har vi fået anskueliggjort, at barriererne ved at komme til et hus som det her i Mølleparken er så store, som de er. Facaden

er streng og 30-er-agtig og udsender nogle signaler, som er helt fremmede for en person, der ikke er vant til at komme i huset. Når man så endelig er kommet ind igennem parken og om bag facaden, så skal man op af en trappe og ind bag en skranke, og man skal finde ud af et system, som i virkeligheden er enormt fremmedartet og skræmmende. Allerede her kan man altså se, at der er noget galt, og at der er noget der skal laves om."<sup>14</sup>

I følge Lis Adamsen og Jesper Fisker, er det er umuligt for forsøgsprojekterne at slå igennem, hvis der ikke findes en interesse, et ønske eller en motivation hos medlemmerne inden for organisationen til selv at lære af de indhøstede projekterfaringer. Denne parathed må være til stede både i bund, i top og i mellemlag. I traditionelle organisationer påvirkes forandringsparatheden i særlig grad af de signaler, der udsendes fra toppen.<sup>15</sup> Dette har i allerhøjeste grad været tilfældet i Århus Kommunes Biblioteker, hvor forsøget fandt sted.

Dele af det oprindelige projekt Bibliotek og Fagforening er blevet videreført, nemlig det ene fagforeningsbibliotek og arbejdspladsbiblioteket samtidig med, at der er kommet flere arbejdspladsbiblioteker i gang. Men endnu mere positivt er, at man via den kontakt der er etableret til fagbevægelsen, nu arbejder videre med en biblioteksbejning af de korttidsuddannede ufaglærte på efteruddannelseskurser i samarbejde med fagbevægelse og Arbejdernes Oplysnings Forbund og ligeledes med etableringen af en "Kulturtillidsmandsuddannelse" i samme regi. Fagbevægelse og bibliotek har fundet hinanden på tværs af forskelle i organisationskulturer, og forsøget har åbne en breche i en ellers næsten uoverstigelig mur.

### **Erfaringer med forsøg**

De erfaringer, der er gjort i de her skitserede forsøgssammenhænge, er så forskelligartede og mangfoldige, at de ikke kan sættes på én formel. Som en tendens kan dog ses, at så snart bibliotekarerne vover sig "ud-af-huset", så opstår der

konflikter i forhold til den kendte bibliotekarrolle og kultursammenstød - det er ikke uproblematisk at at bevæge sig ud i verden. Nogen gange får projektmanageren måske lyst til at kravle tilbage ind i sin trygge skal, når virkeligheden bliver for pågående, og undertiden føles "moder-organisationens" tomme øjene hårde og ubarmhjertige. Men dette er et nødvendigt led i den proces, det er at åbne folkebiblioteket op udadtil, og den kulturelle synergi-effekt, som bliver resultatet, der hvor det lykkes, er et uundværligt incitament for en organisationsudvikling af folkebiblioteket.

Forsøgenes succes kan heller ikke udelukkende vurderes ud fra, om der sker en videreførelse, men man må se på hvilken læring og afsmitning, som opstår som en effekt af forsøget. Om forsøgene i praksis i kommer til at ændre folkebibliotekernes praksis på længere sigt, eller om de blot bliver et "plaster på såret" i nedskæringstider, afhænger igen af, om der eksisterer en "forandringsparathed" i det system, de er en del af. Det er den forandringsparathed, der er det basale omdrejningspunkt i al forsøgsvirksomhed - uanset om det foregår indenfor eller uden for bibliotekets egne mure.

#### Noter

1. Enzensberger, Hans Magnus. Åh Europa. København: Gyldendal, 1989, s. 84.
2. Karlquist, Anders. KAOS - farvel til planlægningen? i: Samtiden nr.6,1991, s.2-9.
3. Veggeland, Noralv. Planlægning, kultur og postmodernitet. i: Peter Duelund, red. Kulturens spændetrøje. NordREFO. København: Akademisk Forlag, 1992, s. 46-61.
4. Emerek, Leif. Kvalitet i 90'ernes materialevalg. Biblioteket mellem det moderne og det postmoderne. Biblioteksarbejde nr 31, 1990, s.46-61.
5. Qvortrup, Lars. Kedsomhedens tidsalder. Odense: Odense Universitetsforlag, 1991 s.75-86.
6. Ibid., s. 79.
7. Adamsen, Lis m.fl. Forsøgsstrategi. Samfundsmæssige konsekvenser og fremtidsperspektiver. Bd. 1. København: AKF Forlaget, 1990, s. 25.
8. Hansen, Gitte. Projektarbejdet som redskab til udvikling og fornyelse indenfor folkebibliotekssektoren?. Hovedopgave ved Danmarks Biblioteksskole, Ålborg, 1992.
9. Om organisationskulturens betydning i forbindelse med omstillings- og fornyelsesprocesser se Adamsen, Lis og Jesper Fisker. Forsøgsstrategi. Samfundsmæssige konsekvenser og fremtidsperspektiver. Bd. 2. København: AKF Forlaget, 1991, s.71-104.
10. Drotner, Kirsten. Kan skildpadder svæve? Midtvejsrapport for Fremtidsbiblioteket, September 1992, s. 15-16 (citeret med tilladelse fra forfatteren).
11. Hansen, Bodil K. Højby Biblioteksbutik. Et samarbejde mellem skole- og folkebibliotek. København: Udviklingscentret for folkeoplysning og voksenundervisning, 1992, s. 29-30.
12. Dette begreb og de to følgende er lånt fra Jensen, Bo Søgård. Organisationer i bevægelse. Organisationsudvikling i folkebibliotekerne med udgangspunkt i forsøgs- og projektarbejde. Hovedopgave ved Danmarks Biblioteksskole, København, 1992.
13. Skot-Hansen, Dorte og Lars Qvortrup. Bibliotek og Fagforening. Rapport om forsøg med fagforenings- og arbejdspladsbiblioteker. København: Specialarbejderforbundet i Danmark, 1991, s.87.
14. Ibid., s.87.
15. Adamsen og Fisker, 1991, s. 128.