

# Organisationsopskrifter og folkebibliotekerne

Af Niels Ole Pors

---

## Abstract

Artiklen baseres på en omfattende interviewundersøgelse af 24 danske folkebiblioteksledere og 75 biblioteksansatte. Artiklen indeholder en analyse af 3 typer af organisatoriske forandringer og forandringsprocesser i danske folkebiblioteker. Der er tale om betalbare ydelser, selvbetjeningsteknologi og forhold vedrørende efteruddannelse, kompetenceudvikling og videndeling. Disse organisatoriske forandringer ses i forhold til det teoretiske begreb om opskrifter eller recepter. Organisatoriske recepter spredtes gennem forskellige processer. Spredningsprocesserne, der indbefatter fortolkningsprocesser, kan betyde at opskrifter er påtvungne, normative eller efterlignende. Dette er de ikke i sig selv, men spredning, gennemslag og fortolkning kan henføres til denne systematik. De ovennævnte forandringer og processer analyseres i forhold til denne opdeling. I artiklen analyseres især forholdet mellem spredningstype og den måde opskriften implementeres og fortolkes på.

På det teoretiske niveau kan det konkluderes, at opskriftsbegrebet er et meget velegnet – om end måske for unuanceret – begreb til analyse af forandringsprocesser i folkebibliotekerne. På det empiriske niveau kan det konkluderes, at situationelle faktorer som organisationskultur, lokalt politisk pres og tilsvarende har en afgørende dannende indflydelse på,

---

Niels Ole Pors er professor ved Institut for Biblioteksudvikling, Danmarks Biblioteksskole, København. [nop@db.dk](mailto:nop@db.dk)

*hvorledes organisatoriske forandringer i praksis udspiller sig og hvorledes de fortolkes i den organisatoriske kontekst.*

## Indledning

Den følgende artikel baserer sig på et forskningsprojekt, der har været støttet af Kulturministeriets forskningsudvalg. Forskningsprojektet vedrørte ledelse, kultur og forandringer i danske folkebiblioteker og det er endelig afsluttet i december 2005. Ud af projektet er der kommet 2 større fremstillinger (Pors, 2004; Pors, 2005).

Den første af disse fremstillinger er en spørgeskemaundersøgelse af danske folkebiblioteksledere. Hovedindholdet i denne undersøgelse vedrører ledernes opfattelse af omverden, ledelsesudfordringer, lederroller, lederstil, kompetenceudvikling og lignede emner. Den anden undersøgelse baserer sig på interviews med 24 ledere i folkebibliotekerne samt 24 gruppeinterviews med ca. 75 ansatte i de samme biblioteker.<sup>1</sup>

Tilsammen tegner de to undersøgelser et meget differentieret og nuanceret billede af samspillet mellem forandringer, kulturelle forhold og ledelsesmæssige forhold i folkebibliotekerne.

Folkebibliotekerne har i løbet af de sidste år, blandt andet som følge af biblioteksloven fra 2000 og især som følge af den informationsteknologiske udvikling undergået store forandringer. Forandringerne vedrø-

rer serviceprofilen med hensyn til materialer, brugergruppernes sammensætning samt ikke mindst nye netjtjenester, hvoraf bibliotek.dk er den mest markante (Hvenegaard Rasmussen & Jochumsen, 2005). I forbindelse med lederundersøgelserne er der også foretaget internationale sammenligninger, idet lederundersøgelsen fra 2001 (Johannsen & Pors, 2001) blev oversat til engelsk og gennemført i Storbritannien. Det gav anledning til nogle interessante resultater, der meget klart viste, at britiske og danske bibliotekslederes grundvilkår var meget forskellige og at de agerede meget forskelligt i forhold til hvilke ledelsesværktøjer, der blev optaget i og anvendt af organisationen på samme måde som fortolkning af værktøjernes rationale var meget forskellig (Pors, Dixon & Robson, 2005). Analysen indikerede, at væsentlige elementer fra New Public Management bølgen blev fortolket forskelligt og at biblioteker i Danmark og Storbritannien vægtede ledelsesværktøjer forskelligt. Denne forskellighed i, hvorledes ledelsesværktøjer blev optaget i organisationer, blev primært tilskrevet forskellige nationale kulturtræk og forskellige institutionelle imperativer, som altså er en art tvungne procedurer (Hofstede, 1991). I analysen blev det understreget, at den forskelligartede adaption af ledelsesværktøjer hang sammen med både udefrakommende krav og med forskellige kulturtræk. På samme måde viste analysen, at den måde ledelsesværktøjerne blev spredt på og optaget på hang sammen med ledernes jobtilfredshed og oplevelse af frihed i jobbet. Analysen indeholdt således elementer, der viste, hvorledes organisationsteoretiske ideer blev fortolket og indoptaget i organisationer. Analysen var en komparativ makroanalyse, og den gav interesse for videre at undersøge, hvorledes forskelligheder i danske folkebiblioteker influerer på dels ny teknologi og dels på organisatoriske former, der vedrører centrale opgaveløsninger.

I denne artikel fokuseres der således på flere problemer. Det ene er spørgsmålet om, hvad bibliotekerne har gjort i forhold til indtægtsdækket virksomhed. Det andet er spørgsmålet om hvorledes selvbetjeningsteknologi indføres og fortolkes. Det tredje er spørgsmålet om, hvorledes personalets kompetenceudvikling foretages og om der arbejdes systematisk med videndeling.

Den teoretiske ramme for analyserne er det begreb om opskrifter eller organisatoriske recepter som blandt andet DiMaggio & Powell (1991) har intro-

duceret og som har fået en omfattende behandling af Røvik (1998) i en skandinavisk sammenhæng.

Artiklen baserer sig primært på et omfattende interviewmateriale. Interviewene med både ledere og ansatte på 24 mindre og mellemstore folkebiblioteker dækkede mange andre områder end dem, der er behandlet i denne artikel. Interviewene blev planlagt som halvstrukturerede og tematiske interviews. Interviewene er optaget på bånd og de er herefter kondenseret i temaer. Der er altså foregået en meningskondensering i forhold til temaerne. Det er denne meningskondensering, der sammen med citaterne har været anvendt som det empiriske grundlag for denne artikel (Kvale, 1994).

### **Opskriftsbegrebet**

I den institutionelle teori har begrebet om organisationsopskrifter vundet udbredelse gennem det sidste årti. En opskrift defineres kort sagt som en legitimeret måde, hvorpå man bør udforme elementer i en organisation og opskrifter er på mange måder forbilleder. Opskrifter er institutionaliserede, hvilket betyder at de af mange opfattes og omtales som den bedste og mest korrekte måde at løse problemer på og måske også som den mest naturlige måde at organisere sig på (Røvik, 1998). Begrebet vedrørende opskrifter, recepter eller standarder er knyttet tæt til ideen om at organisationer og måske især offentlige organisationer er meget afhængige af deres institutionelle omgivelser. De institutionelle omgivelser er kort sagt de værdier, normer og antagelser, der retter sig mod organisationen og som tilsammen giver udtryk for normative idealer om, hvilke formål denne organisation har og hvorledes disse skal gennemføres og håndteres. Der er altså tale om et forventningspres, som den enkelte institution er udsat for. Det er vigtigt at være opmærksom på, at de institutionelle omgivelser kan variere i styrke afhængigt for eksempel i forhold til lokale variationer og i forhold til organisations- eller virksomhedstype. De institutionelle omgivelser kan derfor være meget væsentlige i forhold til hvilke opskrifter, der vælges eller i forhold til hvorledes opskrifter spredes og adapteres (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Eksempler på organisationsopskrifter eller standarder kan spænde meget vidt. Det kan dreje sig om projektorganisering, kunde- og serviceorientering, etablering af læringskultur, forandringsledel-

se, kompetencekortlægning, selvledelse, målstyring, kvalitetsstyring og kvalitetssikring og meget mere.

Opskrifterne er delvis konkurrerende, men de kan ofte knyttes sammen i grupper, fordi de har fællesnævnerne. New Public Management kan være et eksempel på en gruppe af forskellige opskrifter. Værdiledelse kan være en anden gruppe, der også indeholder mange forskellige typer af opskrifter eller standarder. Dette betyder, at den enkelte virksomhed kan betragtes som en art arena for mange opskrifter og standarder, der er i indbyrdes konkurrence og som forskellige interessenter kan vælge imellem.

DiMaggio & Powell har sammen med andre forskere introduceret begrebet opskrifter eller recepter (eng.: *recipes*) i forbindelse med ændringer i organisationer, deres struktur og ydelser. Der opereres i hovedtræk med opskrifter, der i forbindelse med deres spredning og adaption kan klassificeres som normative, efterlignende eller mimetiske samt påtvungne.

Opskrifter er ikke normative, mimetiske eller påtvungne i sig selv. Begreberne refererer til spredningsprocesser, herunder de fortolkninger institutioner har mulighed for at foretage i forhold til opskrifterne. Der refereres således til de institutionelle omgivelser.

Normative opskrifter refererer til ændringer, der bliver foretaget, fordi de anses for at være et gode i sig selv, enten fordi de stemmer overens med en institutions værdigrundlag eller fordi implementeringen af opskriften vil være mere effektiv i relation til processer og produkter. Det kan ligeledes skyldes, at opskrifterne er i overensstemmelse med institutionaliserede værdier i det omliggende samfund (Nielsen, 2005).

En mimetisk eller efterlignende opskrift refererer til, at en organisation efterligner en anden organisation eller overtager dens modeller. Begrundelserne kan være mangfoldige. Det kan være et spørgsmål om, at man vil være med på bølgen eller det kan være et spørgsmål om, at man har set at det fungerer godt andre steder. Eksempler på dette kan for eksempel være, at man indfører teamstruktur, fordi nabobiblioteket, som har en høj prestige gør det. Påtvungne opskrifter kommer i modsætning til de to første udefra og vil i meget stor udstrækning indenfor biblioteksverdenen være et spørgsmål om regler og procedurer,

der forlanges fra de bevilgende myndigheders side. Et eksempel på dette er reglerne om, at der skal gennemføres medarbejdersamtaler. Et andet eksempel kan være, at en kommune generelt beslutter sig for kontraktstyring, mål- og resultatstyring, øget egenfinansiering gennem indtægter eller tilsvarende.

Opskrifter er måske ikke et særligt præcist begreb. Det kommer da også frem i forskningen vedrørende dem. Opskrifter er på forskellige niveauer. Nogle opskrifter retter sig mod enkelte elementer i en organisation, andre opskrifter retter sig mod næsten hele organisationen og har en gennemgribende karakter. Opskrifter har også en forskellig tidshorisont. Nogle har en meget begrænset levetid. Et eksempel kunne være Total Quality Management eller TQM, der var meget omtalt i 1990'erne, men som næsten ingen taler om mere.

Opskrifter kan have to dimensioner. Den ene dimension kan kaldes værktøjsdimensionen. Den anden funktion kan være den symbolske dimension (Røvik, 1998).

Værktøjsaspektet af opskriften eller recepten refererer i meget høj grad til indholdet og anvendelsen af indholdet i organisationen. Værktøjsaspektet er således ofte i overensstemmelse med effektiviseringsbestræbelser. Disse hviler ofte på et rationalistisk grundlag. Den symbolske dimension orienterer sig i højere grad mod den værdi, som opskriften tillægges eller tilskrives af organisationen. Indirekte er tankgangen bag opskriftsbegrebet tydeliggjort i en større fremstilling af evaluering i offentlige organisationer (Dahler-Larsen, 2001), hvor evalueringer foruden at blive analyseret som et dominerende element i tankningen omkring New Public Management (NPM) også vurderes som en form for organisatorisk adfærd, der har stærke symbolske træk i sig. Gennem evaluering signalerer man dels, at man er orienteret mod interessenternes behov, dels signalerer man, at man er moderne på linje med andre organisationer, der også vægter evaluering som en del af dagligdagen.

Generelt vil det være korrekt at understrege, at de såkaldte påtvungne opskrifter spiller en ganske stor rolle i det danske folkebiblioteksvæsen. Det er ikke et nyt fænomen, men er knyttet meget tæt sammen med en stærk tradition for rationalisering og en stor vilighed til at implementere forandringer, der er multi-

ge som følge af ny teknologi. Hermed vil normative opskrifter og påtvungne ofte glide ind over hinanden og det afgørende bliver, hvorledes organisationens medlemmer foretager fortolkningen af, hvad der faktisk sker.

### Betalbare ydelser

De betalbare ydelser er i mange tilfælde et eksempel på en lovmæssig påtvungne forandring, der fortolkes meget forskelligt afhængigt af situationen. Det påtvungne er intentionen i loven, hvor indtægtsdækket virksomhed er nævnt som en mulighed. Denne mulighed er stærkt støttet af for eksempel Biblioteksstyrelsen. Det samme er tilfældet med mulighederne for den mellemkommunale udligning. I begge tilfælde vil det oftest være det politiske systems interesse i disse forhold, der er afgørende for, i hvilken udstrækning der følges op på lovens intentioner. Et andet eksempel på en påtvungne organisationsopskrift eller recept vedrører ydelses- eller serviceområdet, hvor biblioteksloven gjorde det obligatorisk at udvide materialesamlingerne med ikke-boglige medier. Her er der tale om en tvang, der er grebet med kys-hånd af væsenet, og hvor fortolkningen i alle sammenhænge har været, at der hermed er givet en øget service i forhold til borgerne – også selvom midlerne i langt de fleste tilfælde er taget ud af en stagnerende materialekonto. Fortolkningen af påtvungne opskrifter har meget stor betydning for implementeringen. Det er et spørgsmål om, i hvilken udstrækning en recept er i overensstemmelse med professionens værdier og professionens billede af et godt serviceudbud.

Opskriftsbegrebet er interessant, fordi det peger på, at deres arbejdes med modeller, der fortolkes og implementeres helt forskelligt på præcis samme måde som en bageopskrift ofte fortolkes og anvendes forskelligt af forskellige mennesker. Det er i virkeligheden den organisatoriske fortolkningsproces, der er det mest interessante, når institutioner overtager forskellige typer af opskrifter eller krav til dokumentation. Disse fortolkningsprocesser vil i meget vid udstrækning være bundet i den organisationskultur, der hersker i den pågældende organisation.

Betalbare ydelser eller indtægtsdækket virksomhed er tydeligvis en såkaldt påtvungne opskrift. Den er også interessant derved, at det gennem interviewene i nærværende undersøgelse er blevet tydeligt, at det er en størrelse, man har vanskeligt ved at define-

re. Det blev gennem interviewene meget tydeligt, at hverken ansatte eller ledere i særlig stor udstrækning var i stand til at skelne klart mellem de forskellige ordninger, der eksisterer for indtægter i en offentlig virksomhed. Gebyrer, bøder og tilsvarende blev samtalemæssigt behandlet helt på linje med indtægter for ydelser, der skulle konkurrere på markedsvilkår.

Dette kan skyldes, at interessen for området ikke har været overvældende. Kun i enkelte tilfælde har det politiske system formuleret krav til bibliotekerne. Dermed bliver emnet i virkeligheden en del af kulturen i organisationen og ledelsens interesse i at promovere biblioteket gennem denne aktivitet. De manglende politiske krav til folkebibliotekerne indenfor dette område skal ikke nødvendigvis tages som opbakning bag den eksisterende situation, men måske snarere som et udtryk for, at kommunalpolitikere ikke i alle tilfælde er interesseret i at iværksætte nye projekter, hvis økonomiske effekt på forhånd vurderes som begrænset.

Carl Gustav Johannsens (2004) undersøgelse har tydeligt afdækket, at der i biblioteksvæsenet som helhed er en meget lille tro på, at indtægtsdækket virksomhed er et tema, der er af interesse, når der tales økonomi, men derimod viser undersøgelsen, at de steder, hvor der er arbejdet mere systematisk med forholdene, fortolkes store dele af arbejdet ind i en udviklingssammenhæng og især i en kompetenceudviklingssammenhæng.

Det har været et gennemgående træk i interviewene, at der kun i meget ringe udstrækning er skelnet mellem de forskellige typer af indtægter. Forskellige former for brugerbetaling som entreindtægter, bøder, mindre kursusafgifter, bøder og tilsvarende diskuteres helt på linje med indtægtsdækket virksomhed på markedsvilkår. Denne mangel på skelnen viser indirekte, at der ikke generelt set har været fokus på området.

På nogle biblioteker formuleres det ganske enkelt: *"Betaling har ikke været et tema her"* (Bibliotek 9)<sup>2</sup>.

En leder udtrykker, at man har lavet en ansøgning til Biblioteksstyrelsen for at iværksætte aktiviteter vedrørende betalbare ydelser, men ansøgningen blev ikke bevilget og herefter har man ikke gjort mere ved det. Lederen udtrykker endvidere, at det ikke er et tema der fylder meget og at der stort set kun vil være

tale om at flytte småpenge mellem forskellige offentlige kasser. Der er ganske vist formuleret nogle indtægtsmål vedrørende internetkurser, men de opfyldes ikke og der er ingen der rigtigt tager sig af det (Bibliotek 3).

Der kan ikke i interviewene registreres nogen større ideologisk modstand mod betaling for ydelser. På et bibliotek (Bibliotek 5) angiver de ansatte, at man har forsøgt med betaling for kurser og arrangementer. Der kommer færre, men den positive effekt er dog, at dem der betaler møder op. Personalet giver også udtryk for, at man har haft temaet oppe på flere møder, fordi der er en vis interesse for betaling fra politisk side, men man har ikke rigtigt kunne finde på noget, der for alvor kunne give indtægter.

Det er tydeligt, at mange biblioteker faktisk har prøvet, men at det har været vanskeligt at skaffe kunder (Bibliotek 12). Nogle af grundene er ifølge nogle ledere at der skal en investering til som det vil tage flere år at hente ind. Det er også vigtigt at være opmærksom på, at mange af de biblioteker, der indgår i denne undersøgelse er mindre biblioteker, der er placeret geografisk et stykke vej fra større virksomheder. I enkelte tilfælde vil mange af de større virksomheder selv have etableret en tilstrækkelig informationsfunktion. Endelig er der biblioteker, der fremfører, at man ikke har en jordisk chance for at konkurrere med for eksempel den erhvervsservice, som nogle centralbiblioteker har etableret og drevet gennem mange år.

De betalbare ydelser er et eksempel på en påtvungen opskrift, som på det nærmeste er blevet ignoreret. I det omfang der ikke er sket en ignorering, er der sket en omfortolkning, der sætter indtægtsdækket virksomhed lig med andre typer af indtægter som gebyrer, bøder og andre former for brugerbetalte aktiviteter. Der er ingen voldsom ideologisk modstand at spore. På enkelte biblioteker arbejdes der målrettet med det, men det er undtagelsen. Der er primært tale om, at bibliotekerne ikke oplever den påtvungne opskrift som et stort pres udefra. Det kan skyldes så simple forhold som det, at det administrative og politiske system ikke for alvor har sat krav til det.

Det er dog kendetegnende, at emnet har været diskuteret på mange biblioteker, men at man ganske simpelt har haft vanskeligheder ved at finde på noget eller også har man følt, at man ikke besad den rette

kompetence. Det er også blevet fremført enkelte steder, at en virkelig satsning på indtægtsdækket virksomhed vil kræve investeringer. Der er altså tale om, at en hensigtserklæring i loven bliver omfortolket i dagligdagens handlinger, hvis presset ikke er tilstrækkeligt stort. Kun ganske få af de adspurgte arbejder systematisk med at bygge en aktivitet op omkring det. Flere udsagn peger også på, at der refereres til de støttede udviklingsprojekter indenfor området og de fortolkes primært som nogle, der har vist, at det er vanskeligt for selv større biblioteker at skaffe sig gedigne indtægter. På samme måde argumenteres der med, at det er umuligt at konkurrere med for eksempel centralbibliotekernes erhvervsservice.

### **Selvbetjeningsteknologi**

Et eksempel på at tingene flyder lidt sammen kan være introduktionen af selvbetjeningsmaskiner til aflevering og udlån. I nogle tilfælde er indførelsen tvunget igennem af kommunale myndigheder. I andre tilfælde er det noget man har valgt selv. Der er altså tale om en art opskrift, der kan indeholde både påtvungne, normative og efterlignende træk, afhængigt af situationen. Nogle biblioteker vil formentlig tage dette op af sig selv, fordi man mener, at det kan frigøre skrankepersonale til andre og mere spændende opgaver. Nogle biblioteker vil få ideen, fordi man på andre biblioteker kan fortælle om, at brugerne er glade for det, og fordi det har medført klare serviceforbedringer. Der er også biblioteker, der indfører denne teknologi, fordi det politiske system kræver det, for eksempel i forbindelse med personalereduktioner. Nogle biblioteker forholder sig langt mere afvisende overfor denne teknologi. Vi vil i det følgende se på, hvorledes denne teknologi indføres og hvorledes fortolkningen af teknologien er blandt de ansatte i bibliotekerne.

Mange af bibliotekerne havde, var i gang med eller planlagde at indføre selvbetjeningsautomater, dvs. automater til udlån og aflevering. Holdningerne til denne type teknologi var meget forskellig. De var ligeså forskellige som betingelserne for at indføre dem. Hvis vi ser på betingelserne varierer de meget. Nogle biblioteker får dem indført, uden at der fra politisk side følges op med krav om personalereduktioner. Andre biblioteker får dem indført sammen med et krav om personalereduktioner.



De to yderpunkter vægter henholdsvis serviceforbedring eller effektivisering. Det er også tydeligt, at bibliotekerne griber selve indførelsen meget forskelligt an. Det spænder lige fra opsætning af et pænt antal maskiner med det formål, at næsten alle skal benytte dem til opsætning af en enkelt eller ganske få maskiner med det formål, at brugerne langsomt skal vænnes til det og i øvrigt også med en politik om en vis frivillighed i forhold til benyttelse.

Personalets oplevelser og fortolkninger varierer kraftigt i forhold til ovenstående og viser, hvorledes eksterne forhold gensidigt spiller sammen med interne forhold i fortolkningsprocesserne vedrørende indførelse af en meget simpel form for ny teknologi.

Nogle steder har man meget bevidst fravalgt selvbetjeningsapparatur. Ikke ud fra ideologiske betragtninger, men ud fra en vurdering af, at bygningen indeholder så mange vinduer og døre, at det ganske simpelt er for farligt, fordi brugerne kunne smugle bøgerne uden om selvbetjeningsautomaterne (Bibliotek 2).

På andre biblioteker viser udsagnene, at der foretages en næsten ideologisk tolkning af det forhold at man ikke har selvbetjeningsmaskiner (Bibliotek 12):

”Nej det har vi da heldigvis ikke... det er vi fuldstændig enige om... men huset er forberedt til det... vi ønsker det ikke, fordi vi gerne vil give folk den bedste og mest personlige betjening, så mener jeg at det er afgørende at vi ikke har det... det er et højt serviceniveau. Vi opfatter os selv som samtalepartnere... Vi slipper ikke på længere sigt, men vores image er, at vi snakker med folk... Vi skal kontakte brugerne så de får den betjening, de har brug for”.

Hele dette meget forskelligartede mønster af teknologiindførelse skaber både meget forskellige konsekvenser og fortolkninger på det enkelte bibliotek.

På enkelte biblioteker er det tydeligt, at selvbetjeningsmaskiner betragtes som en serviceforringelse, der vil vanskeliggøre den personlige betjening, som personalet mener brugerne ønsker. Det er tydeligt, at personalet på disse biblioteker har den opfattelse, at den personlige service er meget vigtig for brugerne af biblioteket og de har også den fortolkning, at mange af deres brugere ikke ønsker den type teknologi.

Denne type opfattelser fungerer helt uafhængigt af viden om, at langt den overvejende del af biblioteksbrug er selvbetjening – og i øvrigt næsten altid har været det. Det gøres i hvert fald til en servicemæssig kvalitet, at man ikke har selvbetjeningsteknologien samtidig med, at denne fortolkning sker i vished om, at der blot er tale om kort tid før man får det.

På andre biblioteker er selvbetjeningsautomater indført i forbindelse med personalereduktioner. Disse er som regel gået ud over det kontoruddannede personale, hvilket kan skabe en vis usikkerhed om fremtiden – og enkelte steder da også en vis irritation over, at det især er en af faggrupperne, der er ramt.

Endelig er der biblioteker der fortolker selvbetjeningsautomaterne som en serviceforbedring, der er resultatet af en rationaliseringsproces blandt så mange andre. Her er fokus især rettet mod betjening af brugere, der har vanskeligheder ved automaterne eller som låner materiale, der erfaringsmæssigt giver problemer i automaterne.

Set i en større sammenhæng med andre selvbetjeningsteknologier som mulighed for at stille referencespørgsmål over nettet, bestille, reservere og forny dokumenter også over nettet er det dog tydeligt, at folkebibliotekerne arbejder med et helt sæt af selvbetjeningsteknologier, der i vid udstrækning kan fortolkes som udvidelser af eksisterende services, der jo også har været baseret meget på selvbetjening. I megen af litteraturen om innovation peges der på, at nye ideer og procedurer har vanskeligt ved at slå igennem i såkaldt modne organisationer (Deiss, 2004). Betalbare ydelser er sådan et eksempel. Den er ikke slået igennem. Den er organisatorisk og institutionelt blevet omfortolket (Johannsen, 2004).

Den institutionelle kontekst er afgørende for, hvorledes teknologien fortolkes, men i store træk sker der en meget hurtig optagelse af ny teknologi i folkebibliotekerne. De nye selvbetjeningsteknologier er jo i virkeligheden meget i overensstemmelse med en af de vigtige traditioner og værdier i professionen. Det er hele rationalet om effektivisering og rationalisering af arbejdsprocesser. Dette har altid været et bærende element i udviklingen af folkebibliotekernes virksomhed.

## Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling, videndeling og organisatorisk læring kan også uden videre karakteriseres som en organisatorisk opskrift. Det er en opskrift eller et organisatorisk forhold, der falder indenfor det normative område. Kompetenceudvikling og efteruddannelse, videndeling og læring er alle begreber og aktiviteter, der er kendetegnet ved at være positive ord og begreber, som man næsten ikke kan forholde sig negativt til.

Den kvantitative del af projektet (Pors, 2004) viste, at folkebibliotekslederne lagde meget stor vægt på kompetenceudvikling både som en daglig praksis og som et nødvendigt indsatsområde for folkebibliotekerne i fremtiden. I denne sammenhæng blev der peget på både uddannelse for ledere og for medarbejdere. Billedet i spørgeskemaundersøgelsen var, at biblioteksprofessionen havde et stort fokus på kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling blev set både som en fremtidens udfordring og som en aktivitet, der blev lagt meget vægt på i dagligdagen. Det viste sig ved at hovedparten af lederne angav, at de jævnligt støttede og opfordrede personalet til deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter.

Billedet er i virkeligheden noget mere broget. På det organisatoriske niveau ser vi nogle meget store ændringer. Der er en generel tendens til, at vigtigheden af de forskellige aktører på kursusmarkedet har ændret sig betragteligt. Regionssamarbejde, samarbejde med nabobiblioteker samt ikke mindst kurser arrangeret eller afholdt af centralbibliotekerne bliver mere og mere vigtige for de enkelte biblioteker.

Der er tilsyneladende en tendens til, at kurser der er knyttet til den enkelte ansattes interesser får en noget mindre fremtrædende placering. I stedet satses der mere målrettet på kurser, der mere eller mindre direkte har betydning for målene for det enkelte bibliotek. Dette gives der udtryk for både blandt ledere og ansatte. De ansatte understreger i mange tilfælde, at der finder en meget fornuftig selvjustits sted. Man ønsker kun sjældent kurser, der ikke er af direkte praktisk nytte i forhold til arbejdsopgaverne. Opfattelsen blandt mange ansatte er, at kurser og efteruddannelse er instrumentelle i forhold til opgaveløsning.

Endelig er der en del biblioteker, der af og til arrangerer fælles temadage for hele personalet. Det sker typisk i forbindelse med påbegyndelsen af større ændringsprocesser som implementering af værdigrundlag. Det er generelt et fænomen som personalet taler om med entusiasme.

Kompetenceudviklingens implementering er forskellig fra bibliotek til bibliotek. Det spænder fra biblioteker (Bibliotek 1), der næsten har formuleret strategiske kompetenceudviklingsplaner i sammenhæng med bibliotekernes mål, og hvor der foregår en forholdsvis systematisk afdækning af huller i stedets kompetenceprofil til biblioteker, hvor det er udbudet af kurser fra leverandører, der er afgørende (Bibliotek 2).

”Jeg går meget ind for uddannelse, men vi skal være bedre til at skitsere, hvad vi har brug for. Kompetenceudvikling er lidt i dvale, mange synes ikke at der er nok tid. Jeg sparker da også lidt til nogle, og der er da også nogle der bliver sendt på kurser. Vi har sidemandsoplæring og det fungerer nogenlunde, og vi har også nogle fyraftensmøder, hvor ansatte skulle orientere, vi bruger også morgenmøder og temamøder. Der er måske et om måneden.” (Bibliotek 3)

Forskelligheden hænger ganske tæt sammen med en række andre organisatoriske faktorer som ændring af struktur, lederuddannelse og tilsvarende. Man får det indtryk, at de biblioteker, der bevidst har arbejdet med strategier, organisationsændringer og tilsvarende i større udstrækning end andre biblioteker tænker kompetenceudvikling ind i udviklingsplanerne. Det kan ske gennem uddelegering af uddannelsesmidler til grupper eller teams, som så samtidig pålægges forpligtelser til at have et uddannelsesmæssigt ajourført personale.

Mange biblioteker har nedsat kursusudvalg, hvor medarbejdernes ønsker behandles. Denne behandling sker ofte i forhold til bibliotekets mål – ofte i erkendelse af, at målene ikke er helt klare, hvilket ikke forhindrer, at der kan foretages en rimelig relevansvurdering.

Enkelte ledere og ansatte giver udtryk for, at man ikke tror på den systematiske kortlægning af kompetencehuller. De flytter sig jo hele tiden i forbindelse med den teknologiske udvikling. Mange af disse le-

dere har også den opfattelse af kompetenceudvikling skal være meget lystbetonet for at det virker (Bibliotek 10).

Der er kun få ledere eller teams, der næsten tvinger ansatte på kurser. I forhold til alle interviewene er forfatteren kun stødt på ét tilfælde, hvor en medarbejder mod sin vilje blev tvunget til at deltage i et kursus. Denne tvang skabte i starten utilfredshed, men senere viste det sig, at medarbejderen blev meget tilfreds med beslutningen.

Traditionen for at deltage i kompetenceudvikling er meget forskellig, hvilket hænger sammen med økonomi.

”Jeg hader at sende folk til København på kursus. Det vælter ganske simpelt budgettet”.  
(Bibliotek 12).

På nogle af de små biblioteker er der blandt personalet en naturlig tilbageholdenhed. Den formuleres meget ofte som gensidig hensyntagen, idet fravær af en person kan gøre det meget vanskeligt at få vagtplaner til at gå op. På andre biblioteker har man haft en tradition for, at man næsten ikke tager på kurser. Her er der i materialet mange eksempler på, at netop dette forhold er et som nye ledere forsøger at gøre noget ved. Der gives samtidig udtryk for, at mange mindre biblioteker anvender deres uddannelseskonto til kurser, der er teknologidrevne, det vil sige kurser, der er nødvendige for at kunne klare den daglige drift i forhold til de nye teknologiske muligheder.

Når vi ser på det kontoruddannede personales uddannelsessituation tegner der sig også et meget broget billede. Nogle steder ligger det i kortene, at man tager kommunouddannelsen. Andre steder er det mere frivilligt. Ledernes holdning til dette er generelt positiv, men der er dog ledere der finder, at uddannelse skal knyttes tættere til arbejdsfunktioner end til en generel opkvalificering.

Endelig skal det understreges, at samtlige interviewede gav udtryk for, at videndelingaktiviteter er vanskelige at implementere i den travle dagligdag på trods af, at mange af bibliotekerne faktisk arbejder med sidemandsoplæring, rapporteringspligt og tilsvarende. Det er ligeledes tydeligt, at mange af bibliotekerne for nogle år siden søgte at systematisere videndelingen for eksempel ved at ansatte, der hav-

de været på kurser eller andre former for uddannelse, havde pligt til at skrive og fortælle om deres læring. Det er mange steder en af de aktiviteter, der med tiden falder væk eller nedprioriteres i den travle dagligdag. Det kan skyldes flere forhold.

Et af dem er, at der ikke er en tilstrækkelig fokusering på forankringen eller en tilstrækkelig grad af insisteren på, at det skal foretages. En anden forklaring er, at behovet måske ikke er tilstrækkeligt stort, og at udbyttet af videndelingen ikke står mål med den tid, der samlet anvendes til det. Samlet hænger det formentlig sammen med at videndeling er et af de moderne positive ord, som ingen anstændigvis kan være modstandere af, men at det næppe er let at implementere i den organisatoriske dagligdag. Der er ingen grund til at tro, at bibliotekerne er særligt dårlige til dette. Indtrykket er nærmest, at forventningerne til egen videndeling er urealistisk høje.

Det generelle indtryk er som nævnt, at der er en meget positiv holdning til hele fænomenet, men at denne positive holdning kun i meget begrænset udstrækning er tænkt ind i en strategisk sammenhæng. Personalets uddannelse og kompetenceudvikling er de fleste steder stadig et område, hvor det forventes, at de ansatte selv tager initiativet, når man ser bort fra en anden markant udviklingstendens, som er, at der i højere grad end tidligere tages uddannelse ind i huset, eventuelt i samarbejde med geografisk nærliggende biblioteker.

På samme måde synes der at være tale om, at uddannelse, der er knyttet direkte til den teknologiske udvikling, for eksempel kompetence i forhold til nye IT-systemer er udenfor diskussion. Her er det blot en selvfølge, at der finder uddannelse sted. Man kunne karakterisere denne type uddannelse eller kompetenceudvikling som instrumentel i forhold til teknologihåndtering. Det er igen et meget markant eksempel på, at den informationsteknologiske udvikling har en altdominerende indflydelse på aktiviteter i danske folkebiblioteker.

Det er naturligt, at der er en forventning om, at relativt højt uddannede videnmedarbejdere som biblioteksansatte selv har ansvar for initiativer i forbindelse med uddannelse. Det forhindrer dog ikke, at interviewene giver det indtryk, at det er accepteret flere steder, at enkeltpersoner i personalet i meget stor udstrækning får lov til at undlade mere formali-



seret kompetenceudvikling. Det skyldes formentlig en kombination af, at virksomheden under alle omstændigheder kører videre og at der findes en kultur, der generelt udtrykker, at kompetenceudvikling skal være lyst og interessebetonet, hvis den skal virke. Det er et synspunkt som flere ledere – og i øvrigt også ansatte – giver udtryk for.

## Konklusion

Den teoretiske indgang til denne artikel er for så vidt ikke original, idet den er afprøvet i mange forskellige sammenhænge i den organisationsteoretiske litteratur, men indenfor den dominerende biblioteks- og informationsvidenskabelige forskning har den foreløbig kun i begrænset udstrækning fundet anvendelse. Opskriftsbegrebet, som er indlejret i nyere institutionelle teorier, er interessant for biblioteksforskning af flere grunde. Biblioteker og biblioteksvirksomhed kan betegnes om et globaliseret felt med mange fælles normer og værdier, der ofte munder ud i næsten globale standarder. Det betyder i stor udstrækning af biblioteker og biblioteksvirksomhed på globalt niveau ligner hinanden, mens et perspektivskifte til det lokale niveau afdækker mange forskelligheder. Nogle af disse forskelligheder er resultatet af lokale fortolkningsprocesser udspringende af forskellig organisationskultur og forskelligartede betingelser i den nære omverden. Et eksempel på dette er de næsten globale standarder vedrørende informationskompetence. Spredningen af disse standarder og implementeringen af dem viser på de lokale niveauer dog stor forskellighed (Pors & Moring, 2006).

Opskriftsbegrebet eller organisatoriske recepter er en tilgang til mange af forandringerne. Påtvungne opskrifter omfortolkes i meget stor udstrækning, så de kommer til at passe bedst muligt ind i den eksisterende kultur. I artiklen er det indikeret, at indtægtsdækket virksomhed er en slags påtvungen opskrift. Det er naturligvis en sandhed med modifikationer, netop fordi de forskellige aktører har promoveret ideen med forskellig styrke. Biblioteksstyrelsen har tenderet til at betragte indtægtsøgning på bibliotekerne som et ”must”, der ligger i direkte forlængelse af loven, mens de lokale politiske niveauer tilsyneladende har haft et mere afslappet forhold til bibliotekernes ageren i denne sammenhæng. Det forhindrer ikke at indtægtsdækket virksomhed har været en opskrift bibliotekerne måtte forholde sig til. De forskellige aktørers holdninger og insisteren eller

mangel på samme gør den interne fortolkningsproces interessant.

Efterlignende opskrifter er der ikke givet mange eksempler på i denne artikel, men vi ser dog, at der er elementer af det i forhold til indførelse af selvbetjeningsautomater, som ofte sker efter besøg på andre biblioteker, der allerede har indført det. Selvbetjeningsteknologien kan samtidig anvendes som et eksempel på, at klassificeringen af opskrifter er for lidt nuanceret, når man går ned på det enkelte institutionsniveau. Selvbetjeningsteknologien har afhængigt af situationen elementer af at være påtvungen, efterlignende eller normativ. Det har store konsekvenser for, hvorledes indførelsen sker og hvorledes den fortolkes af personalet. Det er også i forhold til teknologien at fortolkningen meget tydeligt antager enten en værktøjsmæssig karakter eller en symbolsk helt afhængigt af den lokale situation, der har været afgørende for adaptationen af teknologien. Økonomisk rationalitet og effektivisering indgår som vigtige elementer i den værktøjsmæssige fortolkning af teknologien, mens det symbolske aspekt i stor udstrækning vedrører normer vedrørende serviceniveau og fortolkninger vedrørende interaktion med brugere.

Normative opskrifter ses både i forhold til kompetenceudvikling og efteruddannelse af personale. I artiklen er efteruddannelse af personale anvendt som et eksempel. Der er ingen tvivl om, at der er en meget stærk tendens, der går fra de individuelle uddannelsesbehov til de organisatoriske, men det er også tydeligt, at efteruddannelse af personalet i stor udstrækning stadig er styret af udbud og individuelle præferencer, selvom den måde man taler om det på i højere grad er orienteret mod strategi. På samme måde kommer det tydeligt frem i interviewene, at kurser, der er knyttet til teknologiske ændringer, næsten er uden for diskussion, når der tales uddannelse.

Generelt har artiklen vist, at de institutionelle begreber vedrørende organisatoriske opskrifter er velegnede til analyse af forskellige typer af forandringer, spredninger af forandringer og forandringstiltag i folkebibliotekerne. Analysen peger endvidere på, at receptionen af organisationsforandringer hænger tæt sammen med typen af organisationsopskrift i forhold til, i hvilken udstrækning, de spredes som påtvungne, normative eller efterlignende. Endvidere indikerer analysen også, at fortolkningen af opskriften, der refererer til det symbolske aspekt, hænger tæt sam-

men med måden, forandringen kommer på og i øvrigt også med den kultur, der er på stedet. Kulturaspektet er ikke behandlet i denne artikel, men der er ingen tvivl om, at netop organisationskulturen har meget store konsekvenser for, hvorledes forskellige organisatoriske opskrifter implementeres og fortolkes – eller eventuelt fravælges, som vi også har set eksempler på.

I det omfattende interviewmateriale er der mønstre, der kan give indikationer om, på hvilke typer af biblioteker, opskrifter især vinder gehør. Det er vanskeligt at generalisere i forhold til størrelsen af bibliotekerne, men der synes generelt at være en tendens til, at f.eks. tanken om indtægtsdækket virksomhed i større udstrækning er positivt modtaget i biblioteker, der gennem flere år har arbejdet systematisk og bevidst med organisationsudvikling og organisationsforandring. Det er også i denne gruppe af biblioteker, at arbejdet med en strategisk orienteret efteruddannelsesvirksomhed i størst udstrækning indgår som en integreret del af virksomheden. Også disse forhold kan i nogen udstrækning henføres til de pågældende bibliotekers organisationskultur, der i øvrigt også hænger forholdsvis tæt sammen med relationerne mellem leder, lederpersonlighed og de ansatte.

## Noter

1. Undersøgelsen blev foretaget mellem april 2004 og januar 2005 ved følgende 24 biblioteker: Birkerød, Fåborg, Haderslev, Hadsund, Hjørring, Hobro, Holbæk, Ikast, Ishøj, Køge, Nyborg, Ribe, Ringkøbing, Rudkøbing, Skanderborg, Struer, Svendborg, Sæby, Søllerød, Sønderborg, Thisted, Tønder, Vordingborg, Værløse.
2. Noterne i teksten angiver et biblioteksnummer, der refererer til nummeret på båndet, hvor interviewene er optaget

## Referencer

- Dahler-Larsen, P (2001). *Den rituelle refleksion – om evalueringer i organisationer*. Odense Universitetsforlag.
- Deiss, KJ (2004). Innovation and strategy: risk and choice in shaping user-centered libraries. *Library Trends*, 53 (1), 17-32.

DiMaggio, P & Powell, W (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: W. Powell & P. DiMaggio (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (s. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.

Hofstede, G (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hvenegaard Rasmussen, C & Jochumsen, H (2005). *Folkebiblioteket under forandring – modernitet, felt og diskurs*. Dr. Art. afhandling ved Universitetet i Tromsø.

Jacobsen, DI & Thorsvik, J (2002). *Hvordan organisationer fungerer. Indføring i organisation og ledelse*. Kbh.: Hans Reitzels forlag.

Johannsen, CG & Pors, NO (2001). *Ledere og ledelse i danske biblioteker*. Bibliotekarforbundets lederundersøgelse.

Johannsen, CG (2004). *Mod betaling*. Biblioteksstyrelsen.

Kvale, S (1994). *Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Kbh.: Hans Reitzels forlag.

Nielsen, K (2005). Institutionel forandring. In: Nielsen, K. (red). *Institutionel teori – en tværfaglig introduktion*. (s. 233-260). Roskilde Universitetsforlag

Pors, NO (2004). *Ledere og ledelse i danske folkebiblioteker*. Bibliotekarforbundets lederundersøgelse 2.

Pors, NO (2005). *Mellem identitet og legitimitet: Forandringer, kultur og ledelse i danske folkebiblioteker*. Danmarks Biblioteksskole.

Pors, NO, Dixon, P & Robson, H (2004). The employment of quality measures in libraries: cultural differences, institutional imperatives and managerial profiles. In: S. Parker (ed.). *Library Measures to fill the void: assessing the outcomes : Proceedings from the 5th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*. (s. 127-135). Emerald.

Pors, NO & Moring, C (2006). Rationality, information literacy and student information behaviour. In: Jensen, J.K. et al. (red.). *Information, Innovation, Responsibility: Information Professional in the Network Society. Proceedings of the 14th BOBCATSSS Symposium. Tallinn, Estonia, January 30 - February 1, 2006.* (s. 384-394).

Røvik, KA (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet.* Bergen: Fagbokforlaget.