

Biblioteksplaner

Ett verktyg för förändring?

Åsa Bengtsson & Anna Truedsson

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

Handledare: Bodil Jørgensen Schylit

BIVILs skriftserie 2007:5

ISSN 1 401:2375

© Åsa Bengtsson & Anna Truedsson

Library plans – a tool for change?

Abstract

The focus of this thesis is a specific part of Swedish library policy called library plans. A library plan is a political document created with the purpose of constituting a platform for co-operation between different library systems within a municipality, e.g. through determining and analysing the needs for library activities within municipalities in Sweden.

This thesis' aim is to investigate whether library plans are, or can be used as, a tool for change and thereby increase legitimacy for public libraries in Sweden.

We have examined aspects of library plans using theories from change management to determine whether these plans include tools focusing on conditions in organisations that could result in an improved and stronger position in the society for public library. Through the use of theories from new institutionalism we opted for an understanding of the interaction between the libraries and the context in which they are part of.

Upon examining 23 library plans, we discovered similarities as well as diversities among them. From our study we have drawn the conclusion that it is important to analyse the specific needs of each different municipality and to consider these individual conditions and needs when developing and composing the library plan. In order to achieve successful development it is important to establish the change in a wider context, outside the organisation. But for the library plan to be effective it is also important to establish the purpose of change within the organisation.

Some of the library plans do not contain deliberation on target groups specific for the municipality in question. Some of the plans seem to have been produced only because they are required to do so. The striving and purpose for change seems not to come from or be established within some of the libraries that have produced the studied plans.

Our conclusion is that library plans, if created from a positive will for change within the organisation, and if used properly, could be useful as a tool for change and thereby also strengthen legitimacy for public libraries.

Keywords

Biblioteksplaner, bibliotekspolitik, förändringsverktyg, förändringsarbete, nyinstitutionell teori, legitimitet,

Förord

Denna magisteruppsats är resultatet av vår avslutande termin på BIVIL våren 2007. Vi vill i detta förord tacka vår handledare Bodil Jørgensen Schylit för det engagemang och stöd som hon visat oss genomgående under uppsatsskrivandet samt för den ämneskompetens som hon varit oss behjälplig med i detta arbete.

Tack även till våra opponenter för värdefulla synpunkter och kommentarer.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	6
1.1 Syfte och problembakgrund	7
1.1.1 Frågeställningar.....	8
1.1.2 Begreppsdefinitioner	9
1.1.3 Avgränsningar.....	9
1.1.4 Disposition.....	9
2. Bakgrund.....	11
2.1 Förändring av bibliotekslagen.....	11
2.1.1 Debatt om en samordnad nationell bibliotekspolitik.....	12
2.1.2 Svensk Biblioteksförerings riktlinjer	14
3. Tidigare forskning	16
4. Teori	21
4.1 Förutsättningar för förändringsarbete	21
4.1.1 Individer och institutioner.....	22
4.1.2 Införande av nya organisationsrecept.....	23
4.1.3 Förändringsmodeller	24
4.2 Nyinstitutionell teori.....	28
4.2.1 Institutionell och nyinstitutionell teori	28
4.2.2 Begrepp inom nyinstitutionalismen.....	29
5. Metod.....	35
5.1 Textanalys	35
5.1.1 Kontext	35
5.1.2 Struktur.....	36
5.1.3 Stil	36
5.2 Urval	37
5.3 Tillvägagångssätt och analysverktyg	38
6. Resultatredovisning	39
6.1 Generella ingredienser i bearbetade biblioteksplaner.....	42
6.2 Legitimitet	43
6.3 Homogenitet och isomorphism	45
6.4 Institutionella fält, identitet och aktörer.....	47
6.5 Förändring och kontinuitet.....	50
6.6 Förändringsmodeller	52
7. Analys och diskussion.....	55
7.1 Biblioteksplaner och dess förhållande till legitimitet	55
7.2 Homogenitet	57
7.3 Identitetsskapande	58
7.3.1 Svensk Biblioteksförering som identitetsskapande aktör.....	59
7.4 Förändring och kontinuitet.....	61
7.5 Förändringsmodeller	61
8. Konklusioner.....	64
8.1 Vad innehåller biblioteksplaner som gör att de kan utnyttjas som ett verktyg i ett förändringsarbete?.....	64
8.2 Hur kan den kontext som biblioteksplaner existerar inom anses påverka deras syfte och utformande?.....	66
8.3 Kan stärkt legitimitet för bibliotek uppnås med hjälp av biblioteksplaner?	

8.4	Fortsatt forskning och framtidsscenario.....	67
9.	Källförteckning	68
9.1	Material	72

1. Inledning

Vid årsskiftet 2004/2005 förändrades den svenska lagstiftningen gällande allmänna bibliotek. Bibliotekslagen från 1996 utökades med ett paragraftillägg. Innehållet i denna paragraf är som följer:

Bibliotek och bibliotekshuvudmän inom det allmänna biblioteksväsendet skall samverka. Kommuner och landsting ska anta planer för biblioteksverksamheterna. Lag (2004:1261)

(SFS 1996:1596 §7a).

Ämnet för och innehållet som behandlas i denna uppsats är biblioteksplaner. Bakgrunden till biblioteksplaner och det ovan citerade paragraftillägg i bibliotekslagen härrör från slutet av 1990-talet. Det fanns ett missnöje, inom biblioteksfältet, med den nyligen införda bibliotekslagen. Den ansågs vara alltför vag och uddlös i sin utformning för att kunna fungera som det stöd för verksamheten som efterfrågades. Inom framför allt biblioteksfältet, höjdes röster som krävde, först en bibliotekslag och senare även biblioteksplaner. Syftet var att stärka bibliotekens roll i samhället.

Till följd av kulturutskottets utredning om biblioteksverksamheterna tillkom det lagförslag gällande biblioteksplaner, som där definierades:

Med biblioteksplan avses en av kommunal eller landstingskommunal instans antagen plan för viss biblioteksverksamhet som ger närmare besked om verksamhetens inriktning och omfattning och om samverkan och som är så utformad att medborgarens förutsättningar att påverka huvudmannens överväganden gynnas liksom möjligheterna till samverkan.

(Om biblioteksverksamheterna, Ds 2003:66, s. 112)

Då Svensk Biblioteksörening, såsom intresseförening för biblioteksbranschen, var drivande i frågan om införandet av biblioteksplaner är även deras definition av intresse:

Med en biblioteksplan avses ett politiskt förankrat styrande dokument som omfattar en analys av det samlade biblioteksbehovet i en kommun och åtgärder för hur dessa behov ska tillgodoses. Denna biblioteksplan skall förutom folkbiblioteksverksamheten också innefatta biblioteksbehovet vad gäller utbildning, omsorg, vård och näringsliv.

(Axelsson 2001, s. 5)

En biblioteksplan är således ett politiskt förankrat dokument som ska redogöra för biblioteksbehovet i en kommun och även innehålla åtgärder för hur dessa behov ska tillgodoses. Biblioteksbehovet avser inte enbart den verksamhet som bedrivs av folkbiblioteken, utan all typ av biblioteksverksamhet, utifrån kommunens förhållanden.

Biblioteksplaner kan studeras utifrån olika perspektiv och detta tar vi hänsyn till i vår avgränsning av uppsatsämne. Det perspektiv vi väljer att studera biblioteksplaner utifrån, och som vi finner mest intressant, är vilken funktion de är tänkta att fylla, dels för biblioteket som institution och i den omgivning som biblioteket verkar inom, dels som verktyg för verksamhetsförändring.

För att stärka bibliotekens roll i samhället och därigenom den egna verksamheten måste, som vi tolkar det, en förändring genomföras, eftersom det existerande läget idag inte anses tillfredställande. I vår uppsats kommer vi att undersöka hur biblioteksplanerna används eller kan komma att användas som verktyg för förändring. Vår förhoppning är att vi ska kunna dra slutsatser om biblioteksplanernas funktion gentemot den interna verksamheten samt den externa verksamheten i respektive kommun. Om syftet med biblioteksplaner är att stärka bibliotekens roll i samhället, finns det i enskilda kommuners och biblioteksverksamhetens utformning av biblioteksplaner underlag att tro att implementeringen av dessa kommer att leda till förändring?

Diskussionen har under det decennium som passerat sedan bibliotekslagens tillkomst och den tid som gått sedan tillägget om biblioteksplaner trädde i kraft 2005, sällan nått utanför den egna sfären. Men under våren 2007 då vi bedrivit vårt uppsatsarbete, har det däremot, återigen förts en diskussion om biblioteken och deras framtid. Återigen har diskussionen huvudsakligen förts av initierade i branschen. Men den har fått relativt stort utrymme i massmedia. Vad som föranlett detta uppvaknande och utökade medieutrymme kan närmast kopplas samman med att svensk biblioteksverksamhet eventuellt står inför nya förändringar. Det politiska maktskiftet hösten 2006 och den moderata kulturutredning *Kulturen 2.0* som presenterades våren 2007, synes utmana den stadiga värdegrund biblioteksområdet vilar på. Kulturutredningen har föranlett nya diskussioner om avgiftsbelagda boklån, om bibliotek ska läggas ut på entreprenad, med mera.

Denna diskussion om bibliotekens verksamhet och hur denna ska bedrivas är inget nytt fenomen i sig, men vi finner den intressant att belysa då det är en diskussion som väcker intresse inte enbart inom biblioteksprofessionen. Den verkar även ha kraft att nå utanför sitt eget fält och engagera politiker, allmänhet och media.

1.1 Syfte och problembakgrund

I denna uppsats utgår vi ifrån tanken på att verksamheter mår bra av att ifrågasättas och ser detta som ett led i, inte bara, en överlevnadsstrategi utan även som en utvecklingsmöjlighet. Vi undersöker i denna uppsats biblioteksplaner, den kontext som de verkar inom och vilka organisatoriska förutsättningar som föreligger i ett förändringsperspektiv. I detta ingår att förhålla oss till de aktörer som utövar inflytande eller påverkan inom den kontext där biblioteksplaner existerar.

Bibliotek måste som många andra organisationer i samhället motivera sin verksamhet och synliggöra de positiva egenskaper verksamheten har för att inte riskera att bli osynliga eller stagnera i utvecklingen. Biblioteksplaners funktion i detta kan vara att möjliggöra en kartläggning av framtida behov. Men de kan även fungera som ett

verktyg för att synliggöra den befintliga biblioteksverksamheten. Inom den nationella bibliotekspolitiken är förhoppningen att biblioteksplaner ska stärka legitimiteten för biblioteken i samhället. Vår intention är att undersöka om biblioteksplanerna är ett ändamålsenligt verktyg för förändringsarbete och hur det kan utnyttjas för att uppnå stärkt legitimitet.

Problemformulering

Utifrån den kontext som biblioteksplaner verkar inom vill vi se om och hur biblioteksplaner kan användas som ett verktyg för förändring och om man genom denna förändring kan stärka bibliotekens legitimitet.

1.1.1 Frågeställningar

För att belysa och besvara det problem som denna uppsats fördjupar sig i har vi arbetat utifrån nedanstående frågeställningar. De har en utgångspunkt i ett övergripande perspektiv på förändringsarbete kopplat till biblioteksplaner som verktyg, den kontext som biblioteksplaner ingår i och om, och i så fall hur, biblioteksplaner och legitimitet berör varandra.

- Vad bör biblioteksplaner innehålla som gör att de kan utnyttjas som ett verktyg i ett förändringsarbete?
- Hur kan den kontext som biblioteksplaner existerar inom anses påverka deras syfte och utformande?
- Kan stärkt legitimitet för bibliotek uppnås med hjälp av biblioteksplaner?

1.1.2 Begreppsdefinitioner

Bibliotek

Med bibliotek menar vi i första hand folkbibliotek då de är mest förekommande i arbetet med biblioteksplaner. I ett större sammanhang inbegriper detta begrepp även andra typer av biblioteksverksamheter som hade kunnat vara aktuella för denna uppsats. I det material som utgör grunden för denna uppsats undersökning, ligger dock betoningen på offentliga bibliotek som tillhör kommunalt styre och därför främst berörs av biblioteksplaner. Sålunda är fokus riktat på folkbibliotek.

Institution

Enligt Bonniers svenska ordbok definieras institution som ”En bestående inrättning i samhället, reglerad i fasta former”. Vår förståelse av begreppet institution är att den är en organisation eller verksamhet där handlingar upprepats tills de tillskrivs en normativ förklaring. Dessa normer har över tid blivit så etablerade att de riskerar att inte längre ifrågasättas.

1.1.3 Avgränsningar

Vi studerar biblioteksplaner som förändringsverktyg och vårt material bygger på de 23 biblioteksplaner som under våren 2007 finns tillgängliga på Svensk Biblioteksförnings hemsida. Utöver dessa finns det ytterligare ett antal biblioteksplaner färdigställda, dessa ingår dock inte i vår analys, på grund av bristfällig tillgänglighet. Avgränsningen presenteras närmare i kapitel 5, där vi diskuterar vald metod.

Biblioteksplaner ingår i svensk bibliotekspolitik och vi kommer att behandla de delar som berör vårt undersökningsområde, i övrigt redogörs inte för den svenska bibliotekspolitiken. Kommunen som aktör i detta är inte heller del av vår uppsats mer än i kontextuell bemärkelse. Fokus ligger på förändring i verksamheter och olika delar av förändringsprocessen, utifrån biblioteksplanernas innehåll, funktion och syfte.

I biblioteksplanernas kontext finns styrdokument som biblioteksplanerna ska förhålla sig till, såsom bibliotekslagen, nationella och kanske även lokala kulturpolitiska riktlinjer samt Unescos folk- och skolbiblioteksmanifest. Dessa styrdokument är en ingång till materialet som vi inte fördjupar oss i då det är mindre relevant för denna uppsats syfte.

1.1.4 Disposition

Kapitel 1

I vårt första kapitel presenterar vi uppsatsens ämne, beskriver vårt syfte, redovisar för vår problemformulering och de frågeställningar vi kommer att arbeta utifrån. I detta kapitel definierar vi även viktiga och återkommande begrepp i denna uppsats.

Kapitel 2

Kapitel två tar upp den bibliotekspolitiska bakgrund som ligger till grund för biblioteksplanernas skapande. Vi belyser i detta kapitel även delar av den

bibliotekspolitiska debatt som varit aktuell vid arbetet med detta examensarbete och som berör vårt uppsatsämne. Eftersom Svensk Biblioteksförning varit drivande i frågan rörande biblioteksplaner och eftersom de är mycket aktiva rörande utveckling av biblioteksverksamheterna, ges i detta kapitel också en presentation över intresseföreningens riktlinjer.

Kapitel 3

Tidigare magisteruppsatser med beröringspunkter i vårt uppsatsämne samt tidigare forskning som bedrivits inom Norden presenteras i detta kapitel.

Kapitel 4

I vårt teorikapitel redogör vi för teorier som behandlar förändringsarbete och som är relevanta för denna uppsats syfte och problem. Därefter presenterar vi nyinstitutionell teori och viktiga begrepp inom denna skolbildning.

Kapitel 5

Här presenterar vi den metod som vi använt oss av då vi angripit vårt material. Vi redogör för metoden textanalys och går igenom avgränsningar och urval av vårt material. En beskrivning av tillämpat analysverktyg görs likaså.

Kapitel 6

I kapitel sex har vi integrerat resultatredovisning med analys då vi funnit denna metod mest läsarvänlig. Vi inleder kapitlet med att beskriva hur en generellt utformad biblioteksplan ser ut. Därefter presenterar och analyserar vi biblioteksplanerna utifrån de av oss fastställda kategorierna.

Kapitel 7

Diskussionen följer den kategoriindelning vi använt oss av i föregående kapitel och vi ger i detta kapitel en mer fördjupad analys av de undersökta biblioteksplanerna.

Kapitel 8

I kapitel åtta redovisar vi våra konklusioner. Kapitlet är indelat utifrån våra frågeställningar och vi presenterar de slutsatser vi anser oss ha kommit fram till. Vi presenterar även förslag till fortsatt forskning rörande detta ämne.

Kapitel 9

Källföreteckning och material.

Kapitel 10

Bilagor.

2. Bakgrund

I slutbetänkandet från kulturutredningen, *Kulturpolitikens inriktning* (SOU 1995:84), togs bibliotekens situation upp och förslag om en bibliotekslag lades fram. I denna ville man bland annat ställa upp regler kring det nationella biblioteks nätverket. Det slogs fast att Sverige saknade en tydligt formulerad och nationell målsättning och den befintliga samverkan var snarare ett resultat av utvecklad praxis. Varje kommun skulle till följd av en lagstiftning hädanefter hålla folkbibliotek till medborgarnas förfogande. Utredningen underströk att folkbiblioteksverksamheten i övrigt fortfarande skulle vara en kommunal angelägenhet. Att statlig detaljstyrning borde undvikas, var något som kommunförbunden och de borgerliga partierna använde som främsta argument mot en lagstiftning i det att de ville försvara det kommunala självstyret (Stenquist 2003, s. 75).

Trots kritik och motsättningar drevs lagförslaget igenom och som en kompromiss utformades bibliotekslagen övergripande. Man kan genom denna kompromiss se bibliotekslagen som ett försök till att tillfredsställa flera intressenter. Bibliotekslagen är en så kallad ramlag där huvudsakliga regler för biblioteken fastställts. I stort sett innebar lagen att redan etablerad praxis kodifierades. Den övergripande målsättningen med bibliotekens uppdrag finns definierad i bibliotekslagen och anger de uppgifter som finns både inom utbildnings- och informationsområdet, såväl som inom kultur- och litteraturområdet. Av många anses en viktig punkt i lagen vara principen om avgiftsfria tjänster (Forslund 2003, s. 13ff).

För svenska bibliotek finns det nationellt gemensamma riktlinjer, utifrån existerande kulturpolitiska mål och styrdokument, som måste följas. Men varje enskild kommun har friheten att skapa egna riktlinjer för bibliotekens verksamhet utifrån de lokala förutsättningar och mål som råder. Därför kan riktlinjerna, och därigenom verksamheten, variera kraftigt över landet.

2.1 Förändring av bibliotekslagen

Efter 1990-talets samhällsutveckling fanns det inom biblioteksvärlden en frustration till följd av ekonomiska neddragningar och ökade krav på bibliotekens tjänster. Ny teknik skulle erbjudas besökarna som delvis också bestod av nya målgrupper, vilket ledde till ett ökat behov av resurser. Statens insatser vad gällde biblioteksfrågor kritiserades starkt och en samordnad nationell bibliotekspolitik efterlystes i förhoppningen att den skulle ta hänsyn till de för biblioteken ändrade förutsättningarna. Kärnan i kritiken som framfördes av Svensk Biblioteks-förening handlade om att Kulturrådet snarare fokuserade på litteraturstöd än att se till bibliotekens behov av utvecklingsstöd (Stenquist 2003, s. 79).

2001 inledde Svensk Biblioteks förening sitt arbete för en förändring av bibliotekslagen. I ett brev, från oktober 2001, riktat till dåvarande kulturministern Marita Ulvskog, efterlyste Svensk Biblioteks förening en bättre samordnad bibliotekspolitik och en precisering av Kulturrådets uppdrag för att stödja utvecklingen inom biblioteksområdet. I brevet berättade Svensk Biblioteks förening om sitt arbete med att införa biblioteksplaner i alla kommuner och anledningen till varför det efterfrågades.

Biblioteksplaner är ett redskap för att samordna den ofta spridda och splittrade biblioteksverksamheten i en kommun eller region och för att åstadkomma en helhetslösning som utgår från medborgarnas skiftande behov av biblioteksservice.

(Befrage 2001, s. 43)

Krav på en reviderad bibliotekslag framfördes, där vikten av kommunala biblioteksplaner och kompetens bland bibliotekspersonalen underströks.

Under våren 2002 fortsatte uppvaktningen av regeringen genom ett flertal brev från olika intressenter inom bok- och biblioteksområdet. Innehållet var detsamma: Man önskade en utveckling av nationell bibliotekspolitik, en samordning av biblioteksfrågor på nationell nivå och att biblioteksfrågor på kommunal nivå gavs högre prioritet. Det hänvisades bland annat till utvecklingen i Sveriges grannländer, vilken upplevdes som bättre, och biblioteken pekades ut som det viktigaste redskapet för att bygga ett kunskapssamhälle för alla (Stenquist 2003, s.79ff.).

2.1.1 Debatt om en samordnad nationell bibliotekspolitik

Många inom biblioteks fältet ansåg, enligt Sven Nilsson, att lagen var ett erkännande av biblioteksfrågorna. Trots detta ansågs lagen vara tämligen kraftlös. Vissa kommuner kompletterade på eget initiativ därför lagen med en biblioteksplan som skulle stärka samarbetet och förtydliga ansvarsfördelningen inom kommunen (Nilsson 2003, s. 174).

Förhoppningen med bibliotekslagen tycktes vara att denna skulle fungera som länken mellan lokal verksamhet och nationell samordning. De förhoppningar som fanns på bibliotekslagen infriades inte och representanter inom biblioteks fältet startade en debatt om läget för biblioteken i samhället. Deras åsikter uttryckte krav för en stärkt legitimitet och en mer befäst roll i samhället.

I olika professionsanknutna tidskrifter inleddes nu en debatt. Bland annat Barbro Thomas, dåvarande biblioteksråd på Kungliga biblioteket, skrev 2003 en artikel i *Biblioteksbladet*, där hon ställde frågan om vad nationell bibliotekspolitik är. Få, menade Thomas, motsatte sig en strävan mot en nationell bibliotekspolitik. Dock fanns det ingen samstämmig uppfattning om vad denna skulle innebära (Thomas 2003, s. 14f.).

... en minsta gemensam nämnare för en bibliotekspolitik, för att den ska kunna göra anspråk på att vara nationell, borde vara att den garanterar medborgarna en likvärdig tillgång till bibliotekstjänster. Frågan är hur.

(Thomas 2003, s. 14)

Thomas menade att en helhet behövde formars för den splittring som biblioteken upplevde till följd av biblioteksväsendets många aktörer. För att denna helhet skulle bli större än de olika delarna, skulle det i riksdagen behövas tas beslut om ett mål- och styrdokument. Thomas ville se en lagstiftning i kombination med ett utkrävande av ansvar. Huvudmännens ansvar borde finnas angivna i mål- och styrdokument och i detta skulle också finnas direktiv om kontroll och uppföljning för att ge tyngd åt lagen (Thomas 2003, s. 15).

Sven Nilsson poängterade, i *Ikoner* 2002, bibliotekens roll i samhället och att dessas framtid är beroende av vad som händer inom staten och inom kommunen.

Det kommer på sikt inte att hjälpa biblioteken ett dugg att de blir duktigare och duktigare inom sitt område, om detta område inte tillmätts en strategisk betydelse för samhällets utveckling.

(Nilsson 2002, s. 33)

Biblioteken måste med andra ord våga ta plats i den samhällsliga debatten och deras fortsatta existens synes vara beroende av deras förmåga att visa sitt berättigande i kampen om resurser och politisk legitimitet. Nilsson tycks inte vara emot tanken med biblioteksplaner, men han uttrycker i artikeln åsikten att det kanske inom biblioteksområdet istället saknas en strävan efter att medvetet sträva efter och söka nya utmaningar. Han säger sig vilja se biblioteksplaner som präglas av drömmar och visioner, inte enbart biblioteksplaner som beskriver behov och bakgrundsvariabler (Nilsson 2002, s. 33ff.).

Lagändring

I början av 2003 fick John-Erik Forslund, direktör på Författarförbundet, i uppdrag att utreda behovet av en ny bibliotekslag. En analys behövde göras för att undersöka om och hur bibliotekslagen borde revideras för att motverka att det uppstod skillnader i olika kommuners biblioteksverksamhet (Stenquist 2003, s. 81). I utredningen *Om biblioteksverksamheterna* menar Forslund att det ligger både i bibliotekens intresse, såväl som i bibliotekshuvudmännens, att ge medborgarna en ökad tillgång och effektiv användning av det allmänna biblioteksväsendets resurser, samt en ökad samsyn vad gäller de olika biblioteksverksamheternas målsättningar. Samverkan skulle främjas genom att kommuner och landsting ska sätta upp en tydlig och utvecklad plan för biblioteksverksamheten (Forslund 2003, s.103).

Bibliotekslagen reviderades och trädde därefter i kraft 1 januari 2005. Den efterfrågade paragrafen om biblioteksplaner blev tillagd och lyder:

Bibliotek och bibliotekshuvudmän inom det allmänna biblioteksväsendet skall samverka. Kommuner och landsting ska anta planer för biblioteksverksamheterna. Lag (2004:1261).

(SFS 1996:1596 §7a)

10 år efter bibliotekslagens införande

Den nya lagstiftningen till trots har debatten om en nationell bibliotekspolitik inte tystnat. Ytterligare samverkan både mellan olika bibliotek såväl som mellan olika bibliotekstyper synes önskvärd från aktörer inom biblioteksområdet. Än en gång är även frågan om rätten till avgiftsfria lån uppe till debatt, inte minst efter den senaste tidens uppmärksammade kulturutredning *Kulturen 2.0* som den moderata riksdagsgruppen

presenterade under våren 2007. I flera av landets stora dags- och kvällstidningar debatteras biblioteksfrågor.¹ I Dagens Nyheters ledare (070321) tas frågan om folkbibliotekens olika funktioner upp och hur dagens samhällsutveckling har inverkat på folkbibliotekens självbild. Identitet och framtida behov av utveckling eller bevarande av traditionella roller diskuteras liksom litteraturstöd, sänkta medieanslag och minskade besöks- och utlåningssiffror.

2.1.2 Svensk Biblioteksförerings riktlinjer

Bibliotekslagens utökande var nu ett faktum och biblioteksplanernas syfte fortsatte att utvecklas. En viktig aktör i detta sammanhang var Svensk Biblioteksförning. Eftersom Svensk Biblioteksförning varit aktiva i bibliotekslagets ändring och eftersom de genom sin roll som intresseförening är mycket aktiva i bibliotekens utveckling och därigenom biblioteksplanernas utformande, anser vi det viktigt att redogöra för innehållet i de riktlinjer som Svensk Biblioteksförning arbetat fram och som satt sin prägel på mycket av det material vi granskat.

En biblioteksplan ska, enligt Svensk Biblioteksförning, ingå i en större övergripande kulturplan men ska samtidigt vara ett självständigt dokument. Dokumentet ska kunna användas som en handlingsplan och ha en tydlig praktisk inriktning. Kommunens samlade biblioteksbehov ska redogöras för och det är av betydelse att biblioteksplanen förankras i kommunen, det vill säga att biblioteksplanen växer fram i samarbete med företrädare för bibliotek och politiker, men även tillsammans med användarna (Axelsson 2001, s. 65; se även Almerud 2005).

Enligt *Biblioteksplaner – en idéskrift*, utgiven av Svensk Biblioteksförning, i vilken det ges förslag till hur en biblioteksplan ska utformas, bör följande delar ingå: Det bör finnas en *inledning* med syfte och definition av biblioteksplanen, en tidsplan för genomförande och någon typ av formalia, förslagsvis antagen av kommunfullmäktige. En *beskrivning av kommunen och en omvärldsanalys* ska finnas. En *kartläggning av kommunens biblioteksstruktur* med information om alla bibliotek inom kommunen (oavsett huvudman) med information om deras organisationstillhörighet samt verksamhet. En *analys av det samlade biblioteksbehovet* i kommunen. Detta innefattar en ordentlig användaranalys samt en utredning över vad som kan behöva förändras och hur i så fall.

Utifrån behovskartläggning och omvärldsanalys ska mål, såväl långsiktiga som kortsiktiga, fastställas. Det ska framgå vem som bär ansvar för att nå målet/målen, hur mycket det kommer att kosta, hur man ska gå tillväga och vem eller vilka man ska samarbeta med för att nå de, i biblioteksplanen, fastställda målen. Bryter man ner biblioteksplanen i mindre delar ser man att det i själva verket är flera planer över mindre områden som bildar en helhet i dokumentet med biblioteksplanen. Lokal- och bemanningsfrågor, media och IT-strategier är för biblioteken viktiga områden och utgör, så att säga, de redskap som biblioteksverksamheten har till sitt förfogande (Axelsson 2001, s. 68). Föreningen bedömer att man bör ha med planeringsförslag utöver dessa tre huvudområden och att de bör omfatta detaljer rörande biblioteksverksamhetens mål och utformning.

¹ Ett urval av artiklar som har publicerats i pressen under våren 2007: SDS 070310; DN 070319; DN 070321; DN 070323; DN 070328; HD 070329; GT 070331; SvD 070414.

Hur fungerar Svensk Biblioteksförerings riktlinjer utifrån ett förändringsperspektiv? Biblioteksplanens relevans betonas i och med att det framhålls att det ska vara ett självständigt dokument och uppfattas som en handlingsplan. För att kunna ta sig från en punkt till en annan krävs det en inventering av nuläget. Omvärldsanalys, behovs- och användaranalys bör utgöra grund för en måluppställning inom verksamhetens olika delar och en tydlig ansvarsfördelning ska säkerställa att målen uppfylls.

Bibliotekslagen säger ingenting om hur en biblioteksplan kan, ska eller bör arbetas fram och implementeras. Idéskriften kan därför närmast ses som en handbok där det inte ges mycket utrymme för alternativa utformningar, men samtidigt kan de ses som en bro mellan de i kommunen ansvariga för biblioteksfrågor och den egna bibliotekspersonalen. Påpekandet av detta syftar till att visa på en anledning till likheter i utformandet av biblioteksplaner, trots stora kommunala skillnader.

3. Tidigare forskning

Ett flertal magisteruppsatser har bidragit med uppslag och tjänat som inspirationskällor för denna uppsats. De tydligaste beröringspunkterna är perspektiv på förändrings- och utvecklingsarbete, styrning av bibliotek och relationen mellan nationell och lokal bibliotekspolitik.

Change or die: Bilden av folkbiblioteket i den nationella bibliotekspolitiken i Sverige och Danmark utifrån teorier om det postmoderna samhället av Hanna Källeskog-Carlsson och Sara Tröen. Uppsatsens syfte är att undersöka utsagor om svensk bibliotekspolitik i jämförelse med motsvarande dansk. Man utgår från postmodernistiska teorier och använder sig av en komparativ diskursanalys. I slutsatsen kommer man fram till att utsagor om den svenska bibliotekspolitiken i första hand behandlar litteratur och läsning medan den danska snarare placerar biblioteket inom information och kunskapssammanhang. (Källeskog-Carlsson & Tröen 2006)

Biblioteken ser vi som en positiv verksamhet: en studie om styrning av folkbibliotek i fem svenska kommuner av Britta Fremling. Uppsatsen behandlar och söker svar på hur politisk styrning av folkbibliotek i svenska kommuner bedrivs och vilken roll politiker och huvudmän har i denna process. Biblioteken anses vara ett okontroversiellt område och politisk inblandning ses inte alltid som nödvändig av de styrande politikerna. Från bibliotekens perspektiv önskar man däremot en större politisk kunskap, engagemang och delaktighet i verksamheten. (Fremling 2006)

Kulturskapare eller serviceorgan av Kristina Ellingjord Johansson. Uppsatsen undersöker hur synen på bibliotekets uppdrag uppfattas och uttrycks av det egna biblioteket och de politiska huvudmännen, kommun och stat. Resultatet visar på en komplex bild från de olika parterna om bibliotekens uppgifter, vilket står i motsättning till rådande teorier om mål och mission av offentliga institutioner som menar att dessa bör vara begränsade, väldefinierade och tydliga. (Ellingjord Johansson 2002)

Utveckling och kontinuitet: en nyinstitutionell fallstudie av ett danskt folkbibliotek i förändring av Elisabeth Aquilonius och David Jonsson. Denna uppsats utgår från nyinstitutionella teorier och har som syfte att diskutera och analysera förhållandet mellan folkbibliotekets värdegrund och utvecklingsarbete inom institutioner. I fallstudien som utförs på ett danskt folkbibliotek försöker författarna att identifiera alternativa värderingar som konkurrerar med traditionella normer och värderingar. De finner inga tydliga exempel på att folkbibliotekets utvecklingsarbete påverkar de traditionella värdegrunderna. (Aquilonius & Jonsson 2006)

Annan tidigare forskning som berör denna uppsats specifika undersökningsområde har visat sig svår att redovisa eftersom forskning kring biblioteksplaner än så länge ter sig

vara relativt outforskad. Däremot finns forskning som tangerar vårt undersökningsområde. I dessa finns folkbiblioteket som en ingrediens och bibliotekets identitet, hur biblioteken ska möta nya krav och behov och hur biblioteken förändras. Den tidigare forskning som presenteras nedan är utdrag ur större forskningsarbeten. Vi väljer att redogöra för de delar i helheten som ligger närmast vårt undersökningsområde.

Några av ovanstående teman finns att finna i Geir Vestheims *Folkebibliotek i forvandling* (1992). I denna undersöks norska förhållanden men mycket och mycket är likaså applicerbart på svenska förhållanden. Han belyser folkbiblioteket som institution och vilka svårigheter som därmed kan uppstå.

Institusjonskulturar og profesjonskulturar veks fram over lang tid, ofte tar det mange tiår for institusjonane og profesjonane finn si eiga form og sitt eige innhald. Men når det først har skjedd, har institusjons- og profesjonskulturar ein ibuande motstand mot forandring.

(1992, s. 11)

I omgivningar präglade av dynamik och rörelse är institutioner snarast de som understryker betydelsen av kontinuitet, menar Vestheim. Tendensen att de offentliga organisationerna måste visa på sin nytta för att överleva och för att utvecklas uttrycks av Vestheim. Han menar att användarna som kommer till biblioteket är så pass medvetna om samhällets tjänster numera att om biblioteket inte kan tillfredställa användarens behov, vänder de sig helt enkelt till en annan institution som bättre tillfredställer efterfrågad service (1992, s. 44f). Det kan därför ses som viktigt att biblioteket är medvetet om sina egna tillgångar och begränsningar, baserade på vad användarna efterfrågar. Vestheim ställer frågor som berör decentraliseringen av makt och hur detta påverkar biblioteken.

Kan ein desentralisert forvaltningstruktur ivareta dei overordna, nasjonale kultur- og informasjonspolitiske måla og på same tid tilfredstille dei lokale biblioteka sine behov for handlefridom, sjølvråderett og tilpassing til lokalsamfunnet?

(1992, s. 79ff).

Som svar på detta menar Vestheim att man kan se offentliga förvaltningar och deras dokument, som politiska kompromisser mellan nationella och lokala mål för verksamheten. Mycket i dessa dokument kan tolkas innehålla mål som *borde* genomföras men som i realiteten inte *kan* genomföras då det är just kompromisser mellan nationella krav och lokala förutsättningar.

Jenny Johannissons avhandling *Det lokala möter världen: kulturpolitiskt förändringsarbete i 1990-talets Göteborg* är ett bidrag till forskningen inom biblioteks- och informationsvetenskap som behandlar samhällspolitiska villkor. Johannison studerar förändringsprocesser i lokal kulturpolitik genom diskursanalys av utsagor om kulturpolitik på lokal nivå.

I vår magisteruppsats ligger behandling av kulturpolitik utanför våra avgränsningar och därmed presentationen av funna resultat. Trots detta har vi, med syfte att skapa en förståelse för relevant kontext, tagit del av kulturpolitiskt material och satt oss in i omkringliggande förhållanden till biblioteksplaner. Här ingår kulturpolitik naturligt, både på lokal som nationell nivå. Johannissons avhandling har fungerat som stöd i

början av arbetet för att kunna förstå det breda område inom biblioteks- och informationsvetenskap som vår uppsats tillhör.

Detta område positioneras av Johannisson och betraktas utifrån ett institutionsorienterat perspektiv. Perspektivet utgår från synen på bibliotek som sociala institutioner och deras verksamhet som ingår i en större samhällskontext. ”Därtill betraktas biblioteket som en institutionell aktör i relation till det ekonomiska respektive det politiska systemet, samt i relation till bibliotekets användare” (Johannisson 2006, s. 11).

Joacim Hansson, forskare inom biblioteks- och informationsvetenskap, gör i sin licentiatavhandling (1995) en diskursstudie som behandlar folkbibliotekens ideologiska identitet. Han undersöker huruvida ideologiska förändringar av folkbiblioteken kan ske genom diskurser, det vill säga genom själva sättet på vilket det talas om folkbibliotek (s. 128). Dock kan han genom sin diskursförklaring inte enbart förklara hur folkbibliotekets ideologi vuxit fram, utan finner att denna är beroende av bland annat institutionella förklaringar. De värderingar som förmedlas genom institutioner är beroende av hur man på en diskursiv nivå kan tala om institutionen. Folkbiblioteken får genom sin institutionella kontext en tydlig politisk karaktär och därigenom även en ideologisk identitet (s. 129).

Ragnar Audunson är professor i Biblioteks- och informationsvetenskap vid Oslo universitet. Audunson utgår från ett nyinstitutionellt perspektiv då han i sin avhandling *Change processes in public libraries: a comparative project within an institutionalist perspective*, från 1996, undersöker förändringsprocesser och modernisering i folkbibliotek. I en komparativ studie har han undersökt hur tre europeiska folkbibliotek hanterar dessa processer. Enligt Audunson har folkbiblioteken i Europa följt samma utveckling under 1900-talet, vilket resulterat i en gemensam ideologisk och yrkesmässig värdegrund. De har utvecklats ungefär samtidigt och utifrån angloamerikanska idéer om att varje medborgare ska ha fri tillgång till kunskap och kultur för att främja utbildning och de demokratiska rättigheterna.

Audunson anser att folkbibliotek legitimerar sin verksamhet genom att föra fram de värden som verksamheten vilar på. I avhandlingen utgår han från den snabba utveckling inom informationsteknologin som rådde under 1990-talet, och som medförde att allt fler kunde nå information och kunskap hemifrån. Syftet med avhandlingen är att undersöka hur värdebaserade verksamheter, såsom folkbibliotek, uppträder då denna värdegrund utmanas och står inför en eventuell förändring.

Förändringsprocesser kan studeras genom tre olika perspektiv, enligt Audunson. Det instrumentella/rationella perspektivet tar fram handlingsplaner och definierar mål. Influenserna kommer inifrån och meningen är att alla nivåer inom organisationen, arbetar för förändring. På detta sätt bekräftar förändringar på en mikronivå. Det andra perspektivet innebär att influenser kommer utanför organisationen, det vill säga att förändringar sker på en makronivå. I det tredje institutionella perspektivet tar man hänsyn till existerande strukturer, regler, normer och rollers betydelse inom det organisatoriska fältet (s. 18f.).

Resultatet av reformerna, i de av Audunson undersökta biblioteksverksamheterna, berodde på huruvida initiativet kom inifrån eller utanför det egna fältet. Men vad

förändringarna kom att leda till i undersökningen berodde i högre utsträckning på hur normer och standarder utanför det egna fältet togs upp, än på hur professionella influenser och idéer anammades. Politiska tendenser i omgivningen tycktes påverka och utforma förändringsprocesser hos folkbibliotek mer än standarder inom det egna fältet. Kraftiga påtryckningar från omgivningen kan utifrån detta sägas påverka och försvaga normer och standarder inom det egna fältet (s. 183).

Dock kom Audunson fram till att de institutionaliserade normerna inom professionen var viktiga. Förändringar som kommer utifrån det egna fältet måste anpassas och göras om för att passa in i organisationen och dess fält. Förändringar som står i kontrast till organisationens värdegrunder, men som är nödvändiga att genomföras, rättfärdigas genom att dessa förändringar sägs verka beskyddande mot just värdegrunderna (s. 184f.).

Vad som uttrycks som slutsatsen i Audunsons avhandling är att förändringar i omgivningen utgör den pådrivande beslutande kraften. Det professionella fältet utgör dock ett filter som dessa reformer stöps om i för att anpassa den egna verksamheten och de värdegrunder som den bygger på. Risken för konflikter blir större om de yrkesverksamma inom organisationen inte får möjlighet att arbeta med implementeringen av förändringarna (s. 186).

Audunson deltar även i *Introduktion till informationsvetenskapen* (2003). Han utvecklar här sitt synsätt på den komplexa institutionsroll som biblioteken har. Detta grundar sig i de olika målsättningar, värdegrunder och samhällsmässiga roller som kan identifieras.

Bibliotekens begrunnelse og legitimitet er i betydelig grad knyttet til fundamentale politiske verdier, for eksempel knyttet til likhet² (lik rett til utdanning kan vaere et eksempel) og til de grunnleggende betingelsene for at demokratiet skal kunne fungere.

(Audunson 2003, s. 219)

Den etablerade värdegrund som bibliotek vilar på, riskerar att hamna i kris och ifrågasättas i tider av marknadsekonomiska influenser. Utöver den värdegrundsbaserade identiteten och funktionen lyfter Audunson, liksom Vestheim, fram bibliotekens instrumentella funktion i det att de ska tillfredsställa användarna i deras efterfrågningar och behov, för att inte riskera att användarna försvinner.

Bibliotekarier och bibliotek ingår i och rättar sig efter kriterier inom bibliotekspolitiken och professionsanknutna riktlinjer, men utöver detta måste de ta hänsyn till de andra institutionstyper som de samverkar med.

Slik står bibliotekenes legitimitet i et spenningsfelt mellom bibliotekspolitikk og bibliotekfag på den ene side og det politiske og faglige verdigrunnlaget til de institusjonstypene bibliotekene skal betjene den andre.

(Audunson 2003, s. 220)

² Termen likhet på norska språket översätts som jämlikhet och/eller människors lika rätt till något, i detta fall utbildning.

Detta är omständigheter som biblioteken får förhålla sig till i framtida utveckling av biblioteksväsendet. Audunson menar vidare att biblioteken ingår i olika kontexter och diskurser och att den eventuella konflikt som går att identifiera mellan den värdegrundsbaserade verksamheten och den marknadsorienterade verksamheten kommer att bestämma bibliotekens framtid (Audunson 2003, s. 234f).

4. Teori

Förändringar berör olika områden och på olika nivåer. Vad ska förändras, varför ska det förändras och hur ska förändringen se ut? Allt kan inte och ska inte förändras. Därför är det viktigt att i sammanhanget påpeka att biblioteksplaner inte ska ses som svar på ett reellt förändringsbehov inom enskilda biblioteksverksamheter eftersom alla intressenter såsom bibliotek och kommuner inte har efterfrågat eller kanske ens behöver denna åtgärd. Initiativet till biblioteksplaner kom från bibliotekens institutionella fält, där Svensk Biblioteksförning var drivande.

Sett ur ett institutions-, kultur- och samhällsperspektiv (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, s. 25f.) studeras biblioteksverksamheten genom biblioteksplanerna, där fokus ligger på de krafter som påverkar verksamheten och styr dess utveckling. I detta ingår att organisationer och verksamheter inte kan ses som fristående från den omgivning de verkar inom.

”När en idé omvandlas till handling och handlingen upprepas och det skapas en normativ förklaring för den (’så skall det göras’), bildas en institution” (Czarniawska 2005, s. 112). Biblioteksverksamheten följer bestämda riktlinjer som skapats både genom yttre och inre påverkan. Den yttre påverkan kommer främst från stat och kommun, genom direktiv i form av lagar och manifest, medan inre påverkan skapas inom det egna verksamhetsfältet.

Att tala om övergripande förändring inom institutioner och organisationer, i förhållande till vårt syfte, är relevant för sammanhanget trots det faktum att vi studerar ett avgränsat område inom biblioteksverksamheter.

4.1 Förutsättningar för förändringsarbete

Grundidén för organisationer kan förstås som att helheten är starkare än de enskilda delarna. Kollektiv organiseras för att kunna skapa något mer än vad man kan åstadkomma ensam. I detta ligger också paradoxen med organisationer: hur får man de olika delarna att fungera som en helhet och hur integrerar man delarna i helheten? Hur kan man förändra en helhet utifrån delarnas förutsättningar? Mål i organisationen ska i ett förändringsperspektiv syfta till att förändra helheten, men för att lyckas med detta krävs att de individuella delarna samverkar och att arbetet baseras på enskilda förutsättningar. Varje organisation måste bygga in en förmåga att förändra organisationsstrukturen och vara beredd att bryta upp från nuvarande strukturer och arbetsformer. Organisatorisk tröghet, eller motvilja till förändring, beskrivs som viljan att upprätthålla status quo på grund av rädsla för att de värden man representerar ifrågasätts och hotas (Bruzelius & Skärvad 1995, s. 371f.; Audunson 1996, s. 9).

Upptining, förändring och återfrysning är begrepp applicerade på organisationsförändring av organisationsforskaren Kurt Lewin, som menade att detta är de processer som en organisation genomgår vid förändringsarbete (Bruzelius & Skärvad 1995, s. 376f; Angelöw 1991 s. 127ff.). Behovet av förändring måste först bli medvetet inom organisationen, sedan kan förändringen införas och förstärkas genom de nya beteendemönster som skapats och slutligen kommer en ny period av nedfrysning, påverkad av ledningen som vill behålla en effektiv förändring. Förankring av syftet med förändring måste finnas i organisationen om det ska lyckas och detta ska också upplevas som det ”bättre” valet. Det måste finnas en vilja till förändring så att denna inte upplevs som ett tvång och slutligen måste makt att genomdriva förändringar finnas eftersom avsaknad av detta kan skapa frustration och allmänt missnöje (Bruzelius & Skärvad 1995, s. 380f.; Parmander 2005, s. 43).

I organisationer råder olikvärdande beroende på att det kan finnas flera olika intressen och mål inom samma organisation. Det är svårt att finna en organisation där en och samma strävan mot ett mål är enkel att urskilja och där medarbetare inte har varierande insikt och förankring i ledningens mål jämfört med de individuella målen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, s. 16f.). Organisationer vinner legitimitet genom att samspela med samhället och anpassa sig till olika trender och skiftningar i detta (Brunsson 1989, s. 14). Brunsson menar att tal, beslut och handling inte nödvändigtvis behöver vara samspelade i alla slags organisationer. Genom att med ord tillfredsställa flera önskemål och att delvis handla därefter, kan flera parter bli nöjda och organisationen värjer sig mot eventuellt missnöje från sin omgivning (Brunsson 1989, s. 27).

Handlingar utförs ”här och nu” medan tal och beslut ofta är förknippade med framtiden. Brunsson menar att ju mer det talas om en viss sak, desto mer ökar risken för att det som diskuteras aldrig omsätts till handling. Tendensen att väldigt lite sker, är stor då det finns tydliga debatter om ett visst beslutsförslag. Tvärtom brukar handling ske mycket snabbare och i större omfattning då det inte råder en tydlig diskussion om en ändring (Brunsson 1989, s. 28f.).

4.1.1 Individer och institutioner

När individer blir delaktiga i en ny organisation blir de uppmärksammade på de regler och roller som finns och som ska upprätthållas. Inom given institution skapas regler, normer och värderingar som påverkar individens roll i institutionen och dennes handlande utifrån denna. Förändringar inom institutionen sker utifrån individens uppfattning av en uppgifts utförande och hur uppgiftens lösning förhåller sig till institutionens värderingar.

Institutionerna betyder, ofta omedvetet, mycket för individen då den hjälper denna att strukturera sin omgivning. De har en avgörande betydelse för att kunna förklara, förstå och förändra ett utvecklingsförlopp eller etablerade situationer (Brorström & Siverbo 2001, s. 12).

Förändring i institutioner kan antingen vara dramatiska, till exempel genom en kris eller nya tekniska lösningar som organisationen måste använda sig av, eller så kan förändringen vara inkrementell, det vill säga, att en modifiering sker av rådande

verksamhet och en anpassning till de nya kraven sker i omgångar (Brorström & Siverbo 2001, s. 29). Gynnsamma institutioner beskrivs genom framgång i utveckling, välfärd och effektivitet. Brorström och Siverbo menar att det bör finnas en hög grad av anpassningsförmåga till förändringar, välfördelade resurser och kostnadseffektivt utnyttjande (2001, s. 31f.).

Förändring och kontinuitet

”En ideal organisation kan antas vara en organisation som över tiden hanterar avvägningen mellan kontinuitet och förändring på ett ändamålsenligt sätt” (Brorström och Siverbo 2001, s. 40).

Utmärkande för institutioner är deras resistens och att därmed det äldre och inarbetade aldrig riktigt försvinner utan istället överförs i det nya (Brorström & Siverbo 2001, s. 44). Det kan alltså synas som en utmaning i sig för institutioner att förändras då de är starkt påverkade av kontinuitet i verksamheten.

Faktorer som utgör grund för förändring sägs vara experiment, förnyelse, protest och stor öppenhet mot omvärlden. Egenskaper typiska för kontinuitet bygger på stabiliteten i institutioner såsom samarbete, ömsesidighet och förtroende. Kombinationen av dessa två variabler av förändring och kontinuitet föder en positiv kultur där medarbetare vågar och kan genomföra utvecklande åtgärder.

Låga värden av kontinuitet och höga förändringsvärden inom organisationen leder till en hög misstänksamhet där förslag på förändring sällan omsätts i verksamheten då ingen konsensus nås. Låga förändringsvärden och hög kontinuitet skapar en organisatorisk stelhet och förnöjsamhet, vilket inte främjar utveckling. Betydelsen av ifrågasättande blir synlig genom denna kombination. Låga värden av kontinuitet och låga förändringsvärden uttrycks vara en dålig utgångspunkt. Vilja till förändring saknas och förtroende för varandra existerar inte.

4.1.2 Införande av nya organisationsrecept

Biblioteksplaner som styrdokument är inget unikt koncept utarbetat i biblioteksvärlden. De bygger på tidigare koncept inom organisationsteorier skapade för att utveckla och stärka organisationer. Biblioteksplaner är styrdokument där man uppmärksammar biblioteksrelaterade tillgångar och behov som övergripande syfte. Mellan kommuner skiljer målsättningar och verktygets utformning sig åt, vilket undersökningen i denna uppsats förhoppningsvis belyser närmare.

Populära organisationsrecept som ska överföras i nya organisationer genomgår, enligt Røvik, införingsfasen som innebär att de upptas i verksamheten från idéstadium till naturlig del i daglig verksamhet och i personalens medvetande.

Røvik delar upp införingsfasen i tre möjliga scenarier:

- snabb tillkoppling innebär att organisationsrecept ses som standardiserade komponenter anpassade till alla typer av organisationer och är därför lätta att överföra och tillämpa

- frånstötning innebär att receptet måste hålla en viss standard både gällande teknisk som värdemässig komparabilitet för att inte institutionen ska stöta det ifrån sig
- Frikoppling innebär att organisationen adopterar ett i tiden rätt anpassat och legitimt recept men inte fullt ut integrerar det i verksamheten, det uppstår sålunda en skillnad mellan tal och handling. Anledningen till att man från början antar ett populärt recept är på grund av tryck från den institutionella omgivningen där krav på stärkt legitimitet är höga (2000, s. 143ff.).

Anpassningen till en institutionell omgivning sker, enligt Røvik, utifrån hypotesen om frikoppling genom att förändring skapas i språket men utan vidarekoppling till praxis. Detta tillstånd brukar dock inte vara permanent, utan är ett övergående tillstånd, för att inte organisationen ska förlora i förtroende.

Spridningsteorier

Virusteorin går ut på att förklara hur idéer sprids genom långsam process liknande ett virus, som efter hand infekterar flera funktioner i organisationen (Røvik 2000, s. 148). Tiden detta tar varierar för olika organisationer och variationer borde också kunna härledas till typ av organisation och aktuellt koncept. Med hjälp av virusteorin kan biblioteksplaner studeras i fråga om hur de kan tillämpas och göra skillnad i praxis för att nå en, av somliga aktörer efterfrågad, stärkt legitimitet.

Røvik menar att "... populära koncept kontinuerligt *översätts* och *omformas* när – och till följd av att – de sprids och färdas in i ständigt nya organisationer" (2000, s. 149). Denna åsikt baserar han på sociologen Latours två modeller för spridning av idéer. *Diffusionsmodellen* säger att en idé sprids från ett centrum och beroende på hur stark kraften är, som skickar iväg modellen, bestämmer detta hur långt idén sprids innan den stannar av. Under spridningsfasen är idéns kärna intakt. Den andra modellen är *översättningsmodellen* där idén ses som mer föränderlig eftersom bidrag från en aktiv mottagare omformar kärnan i idén (Latour 1986; Røvik 2000, s. 149f.; Czarniawska 2005, s. 106f.). Denna modell är applicerbar i många organisationer, där man anpassar idéer och modeller efter den egna verksamhetens mål och syfte. Skillnaden kan också ses i vad syftet med organisationen är, det vill säga produktinriktad eller service- och kunskapsinriktad. I produktinriktade organisationer kan det vara enklare att använda sig av mer renodlade idéer eller koncept skapade för att höja effektiviteten i produktionen.

Nya organisationsrecept tycks således kunna adopteras i identitetsskapande syfte där man på något sätt vill förstärka den egna identiteten gentemot omgivningen eller sig själv. Paradoxen är att organisationer som vill stärka sin legitimitet eller förändras, får genom balansgång välja mellan att använda sig av framgångsrika recept som omgivningen anser lyckade eller att stärka sin självständighet genom en egen översättning av valt recept eller verktyg.

4.1.3 Förändringsmodeller

Då det inte finns en uttalad modell som arbetet med biblioteksplanerna grundar sig på och det finns många förändringsmodeller att välja på när man studerar förändring har inte vår intention varit att hitta *en* rådande modell som används för biblioteksplanernas

utformning. Vi har istället försökt finna drag i undersökta biblioteksplaner och därigenom visa på eventuella likheter med kända förändringsmodeller.

Strategi och strategiska processer

Strategins ursprung kommer från den militära världen. Strategin har som syfte att ge organisationer och deras system förmåga till omställning, utveckling och förutsättningar för överlevnad i omvärldens skiftande villkor (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, s. 247). Enligt Sheila Corrall, professor i biblioteks- och informationsvetenskap, är syftet med att skapa en strategisk plan att skapa eller till och med förutsäga framtiden för verksamheten. Den strategiska planen blir en enhetlig och tydlig riktning för verksamheten och dess medarbetare att följa. Strategisk planering kan beskrivas som en process där syfte, mål och plan formuleras och därefter implementeras. Såväl planering som implementering ska betraktas som en fortgående process i vilken den strategiska planeringens olika komponenter hela tiden utvärderas och revideras. (1994 s. 3f.).

Samhällets allt snabbare utveckling av olika områden kräver en strategi för organisationen att klara av de nya krav som ställs. För bibliotekens del är ändrade samhällsfaktorer såsom politiskt styre, kommunens ekonomiska situation och även medborgares utbildningsnivå, faktorer man inte kan påverka men som man måste förhålla sig till. Som nämnts innan är nya krav på effektivitet inom offentlig sektor också en förändring där finansiella behov av resurser måste motiveras och argumenteras för innan de fördelas.

En viktig komponent i den strategiska förändringsprocessen är SWOT-analysen (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) som är ett praktiskt orienterat verktyg. Analysen ska kartlägga svagheter och styrkor inom verksamheten samtidigt som hot och möjligheter i omvärlden beaktas. Ett viktigt mål med analysen är att uppmärksamheten skärps inför förändringar som kommer utifrån och att interna strategier omprövas för att möta krav (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, s. 259).

Framtagandet av *vision* (vart man vill) och *mission* (vad man är) är led i arbetet och ska kopplas till de mål man sätter upp i den strategiska planeringen. En strategisk plan varierar i antal år men brukar hamna kring 3-5 år, vilket är detsamma som för rekommendationerna av biblioteksplanerna, även om årlig revidering är en viktig del av denna tidsplan.

Att identifiera sina målgrupper är en utgångspunkt för att kunna erbjuda skräddarsydda produkter eller tjänster. Det är likaså en förutsättning för att kunna marknadsföra det man har att erbjuda. Målgruppsanalys utgör en betydande komponent i strategisk planering. För att kunna sätta upp adekvata mål och visioner för sin verksamhet gäller det att vara medveten om för vem man når ut till och till vilka man skulle vilja nå ut till. Corrall beskriver betydelsen av att strategi, människor och system är enade för att på detta sätt skapa goda förutsättningar att kunna ge användaren värdefull service (Corrall 2000, s. 259f.).

They see the customer as the starting point, listening post, and ultimate arbiter for everything they do. They start with the customer's needs and expectations – the attributes that are desired. Then they develop and evolve products for services to satisfy them.

(Albrecht 1992 se Corrall 2000 s. 259)

Andra frågor som man behöver ställa sig vid en målgruppsanalys är om verksamheten möter målgruppernas behov och om dessa kommer att ändras med tiden (Corrall 1994, s. 13). Det kan göras med stöd i följande punkter:

- Vem eller vilka är de nuvarande användarna?
- Vem eller vilka är de potentiella användarna?
- Möter vi deras behov?
- Kommer deras behov att förändras?

Företag och organisationer som verkar på så kallade massmarknader, det vill säga en stor marknad som också kan bestå av flera olika skilda målgrupper, kan ha svårt att tillgodose alla sina kunders förväntningar och önskemål. Marknadsföring mot dessa typer av marknader kallas massmarknadsföring. Denna kräver att det skapas en bild av den genomsnittlige användaren eller kunden. Enligt Philip Kotler, är massmarknadsföring på väg att försvinna eftersom den genomsnittliga användaren är ett vilseledande begrepp (Kotler 2003, s. 120). Paralleller kan dras till bibliotekens marknad och krav på att finnas till för "alla".

Du måste välja ut en mindre kundgrupp. En sådan grupp kallas målgrupp eller segment. Det är de som du väljer att nå med ett budskap, *du* definierar dem. Ju noggrannare du avgränsar och definierar en målgrupp desto lättare är det att hitta deras önskemål eller problem och desto lättare att finna en bra kanal till dem.

(Engström & Odencrants 1998, s. 41)

Ett sätt att dela in en kundmarknad i grupper kan ske genom segmentering. Individer i varje grupp, eller segment, har likartade behov eller önskemål. De olika grupperna kan dock skilja sig åt avsevärt. Vanliga utgångspunkter vid segmentering kan vara attityder, intressen eller livsstil eller andra sociografiska eller demografiska variabler (Axelsson 1996, s. 119ff.).

Målstyrning

Målstyrningstekniken spreds runt mitten av 1950-talet under benämningen MBO, *Management By Objectives*, (Johansson 1995, s. 60). Tanken bakom målstyrning som ledningsteknik går ut på att mål kan ordnas hierarkiskt, brytas ned och konkretiseras (s. 26). Det som utmärker målstyrning är att man inom en organisation eller verksamhet aktivt följer en process med målformulering, målbeslut och måluppföljning för att nå organisationens eller verksamhetens övergripande mål (Rombach 1991, s. 10).

Organisationens övergripande mål omvandlas till mindre omfattande och mer specifika mål för organisationens olika delar och för varje enskild medarbetare att uppnå. För att de övergripande målen ska kunna uppnås måste varje enhet inom organisationen nå upp till sina fastställda mål. För att detta i sin tur ska kunna ske måste varje medarbetare först ha uppnått sina enskilda mål (Johansson 1995, s. 19).

De mål som man sätter upp måste både vara realistiska och samtidigt innebära en utmaning för att målstyrning som styrteknik ska slå väl ut. Det ska vara möjligt att mäta målen och det ska finnas en tidsplan för när målen ska vara uppnådda. Förutsättningar

för denna typ av styrning är att organisationens olika delar är relativt beroende av varandra. Om så inte är fallet riskerar man att stöta på suboptimering.

Målstyrning är mest lämplig i organisationer med en komplex och variationsrik beslutssituation (Johansson 1995, s. 20), i vilken verksamhetens ledning har svårt att förutse eller bedöma framtida skeenden. Målstyrning inom offentlig organisation, där biblioteken utgör en del, är i sig en utmaning då det gäller att få olika verksamheter och intressenter att sträva mot samma mål samtidigt som de individuella målen ska uppfyllas. Målstyrning kan betraktas som en dominerande styrform, men den kan även kompletteras av andra styrande åtgärder (Johansson 1995, s. 60).

Kvalitetsarbete

Kvalitetsarbete är arbete som bedrivs för att höja kvalitetsnivån, men då behöver man också utvärdera och mäta kvalitet på ett rimligt sätt. Hur mäter man kvalitet, vad är kvalitet i detta sammanhang och vilka referensramar finns?

Exempel på en modell inom kvalitetsarbete är TQM, *Total Quality Management*, som används både i offentliga och privata organisationer. Modellen syftar till att förebygga, förändra och förbättra, däremot inte att kontrollera eller reparera. Genom att skapa en kultur i organisationen med nya värderingar och genom rätt verktyg ökar chansen för framgång. De tre hörnstenarna är arbetssätt, verktyg och värderingar (Klefsjö et al. 1999, s. 9; Hellsten & Klefsjö ss. 238-244).

Klefsjö och Hellsten har utvecklat en modell som de kallar för förbättringscykeln³ där faserna *planera, gör, studera och lär* ingår. De menar att många organisationer går halva vägen men förbiser till exempel den lärande delen med utvärdering, vilket resulterar i icke-uppfyllda målsättningar (Klefsjö et al. 1999, s. 10). Först när man utvärderar kan man mäta eventuell kvalitetshöjning. Författarna visar på sju olika verktyg för att nå optimal kvalitet utifrån olika förutsättningar. I denna redogörelse här ges bara en förklaring till bakgrunden och vad TQM innebär. TQM kan, i detta övergripande perspektiv, ses som influens och inspiration till andra planeringsverktyg.

Utförandemodeller

Det finns olika sätt att gå tillväga då man vill genomdriva en förändring. Man måste ta ställning till vem som ska utföra förändringen, vad den ska beröra och hur. Några modeller man kan använda sig av vid utförandet är expertmodellen, förankringsmodellen och processmodellen. Dessa modeller finns i många liknande format under olika benämningar (se Parmander 2005, s. 60f.; Angelöw 1991, s. 93ff). Expertmodellen utmärks av att den ger litet utrymme för inflytande från berörda parter. Motstånd till förändringar kan med användning av denna modell bli påtagligt, på grund av det lilla inflytande som den enskilde har. Förankringsmodellen anses däremot ge bättre möjlighet till delaktighet för de anställda genom att ett antal principlösningar ges att ta ställning till. Genom processmodellen får de berörda inflytande från början och medverkar till problemformulering och åtgärdsförslag. Processmodellen beskrivs som mer krävande för organisationen och som olämplig i krissituationer, vid mycket enkla problem, och när de deltagande aktörerna saknar kunskap om problemet (Bruzelius & Skärvad 1995, s. 381f.).

³ Denna modell bygger i första hand på Edward Demings modell som i sin tur inspirerades av Walter Shewhart.

Sammanfattning

I detta kapitel har det varit vår intention att ge en överblick över förändringsarbetets olika aspekter. Det har beskrivits vad som är betydelsefulla förutsättningar för förändringar, hur individer och institutioner samverkar och förhåller sig till varandra, vad som är en god förändringsmiljö, det vill säga att uppnå en jämn balans mellan kontinuitet och förändringsvilja. Vidare har teorier beskrivits gällande hur nya organisationsrecept implementeras i befintliga verksamheter, och vilka förändringsmodeller som används i förhållande till biblioteksplanerna och som också kan anses användbara för biblioteksverksamhetens utveckling.

De aspekter som behandlats är av relevans för arbetet med biblioteksplaner. Det finns åtskilliga teorier och modeller att välja mellan, men för oss har dessa bäst motsvarat vår undersöknings material och syfte.

4.2 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella skolan kan beskrivas som ett sätt att se på organisationer och dess förhållande till sin omgivning i termer av socialt och kulturellt beroende, där legitimitet är i fokus och inte effektivitet. I följande kapitel beskrivs nyinstitutionalismen framförallt utifrån de begrepp som är centrala för denna uppsats undersökningsområde.

4.2.1 Institutionell och nyinstitutionell teori

Roine Johansson återger skillnaderna mellan den ”ursprungliga” institutionalismen och den nya genom att använda sig av de nyinstitutionella forskarna DiMaggio och Powells analys av de båda inriktningarna. Analysen har fått kritik på grund av att den uppfattas som överdrivande av skillnaderna, men för att göra en tydlig bild av skillnaderna använder vi denna i vår redogörelse.

Olika förhållningssätt till konflikt, makt och strategi finns. Där den äldre traditionen betonar intressekonflikter inom och mellan grupper och organisationer, fördjupar sig den nyinstitutionella skolan inte i konfliktrelaterade områden. Rationella handlanden i organisationer och dess begränsningar kan ses som en skiljeväg för de båda skolorna. Där den äldre skolan studerar det direkta förhållandet mellan enskild organisation och lokalt sammanhang, studerar den nya skolan snarare sektorer eller fält utanför det direkta lokala sammanhanget. Detta kan tolkas som ett mer konkret respektive abstrakt förhållande till omgivningens betydelse.

Omgivningen skapar så att säga det raster genom vilket organisationens medlemmar uppfattar världen, och styr därigenom tänkandet, handlandet och uppbyggnaden av de formella strukturerna inom organisationen.

(Johansson 2002 s, 25)

Fortsatta olikheter är frågan om var institutionaliseringen äger rum. Den äldre institutionalismen hävdar att det sker inom den enskilda organisationen. Den nya institutionalismen hävdar att institutionaliseringen sker utanför, i betydelsen, inom det institutionella fältet. De effekter institutionaliseringen får på organisationen blir därmed mycket olika genom att den gamla skolan anser att institutionaliseringen inom enskilda

organisationer befäster deras unika egenskaper. Den nya skolan ser däremot institutionaliseringsprocessen som vägen till minskad mångfald och istället homogenitet. Anledningen till detta är den stabila grund de homogena eller stabiliserade delarna utgör vilket i sin tur leder till stagnation i utveckling av organisationen. Förändringsprocessen betonas av den äldre skolans forskning medan den avstannade förändringsprocessen, på grund av institutionalisering, betonas av den nya skolan.

Grunden för institutionaliserat beteende studeras av DiMaggio och Powell utifrån kognitiva faktorer där regler och instruktioner ses som självklara och kanske inte ens medvetna. Den gamla skolan ser normer och attityder som ett självändamål för organisationen att förhålla sig till och ett led i institutionaliseringsprocessen.

Två andra forskare inom nyinstitutionell teori, Meyer och Rowan, skiljer sig delvis från DiMaggio och Powell genom att de ser på institutioner som, inte bara kognitivt uppbyggda kring för givet tagna regler eller omedvetna normativa förhållningssätt, utan även aktivt sökande efter legitimitet (2002, s. 32).

4.2.2 Begrepp inom nyinstitutionalismen

Ett antal begrepp är centrala för förståelsen av vår användning av nyinstitutionalismen i denna uppsats.

Institutionalisering

Ett ofta använt citat då det gäller att beskriva begreppet institutionalisering är ”to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand” (Selznick 1984, s. 17). Kortfattat kan man säga att ett högre värde skapas bortom de påtagliga arbetsuppgifterna, och man kan närmast tolka detta som normer och värderingar vilka utgör en del av institutionaliseringsprocessen. Selznick har också uttryckt sig om institutionaliseringens olika sidor. ”Institutionalization constrains conduct in two main ways: by bringing it within a normative order, and by making it hostage to its own history” (Selznick 1996, s. 271).

Nyinstitutionalismen betonar betydelsen av sociala världar och konstruktionen av mening genom aktörer vid uppkomsten av institutionalisering (Greenwood & Jennings 2003, s. 195ff; Czarniawska & Joerges 1996, s.26f.). Greenwood och Jennings definierar institutionalisering som en process där idéer, normer, strategier och verktyg föds och blir upptagna av relevanta aktörer i samhället eller organisationsfältet. Företeelserna eller objekten förblir dock i ett omedvetet tillstånd om de inte blir översatta. Översättning sker då de olika aktörerna som medverkar i organisationsfältet och omgivningen som organisationen verkar inom, upptar dessa nya objekt. Utifrån översättningen sker då en legitimering av objektet vilket syns i aktiv handling, tanke och språk.

Institutionella fält, identitet och aktörer

Bibliotek tillhör den offentliga sektorn och som sådan har de staten som övergripande huvudman och finansiär. Staten är aktör på biblioteksområdet på nationell nivå eftersom de har intresse i hur verksamhet utformas och bedrivs. Styrningen av och ansvaret för biblioteken är decentraliserat till kommunal nivå och det är kommunen som biblioteken samarbetar med och den instans som fördelar de ekonomiska resurserna, något som

måste tas hänsyn till då man utformar biblioteksplanerna. Kommunen är därmed den aktör på lokal nivå som påverkar biblioteken. Decentraliseringen innebär att riktlinjer för bibliotekens verksamhet skapas utifrån varje enskild kommuns förutsättningar och mål och kan därför variera kraftigt över landet. Utöver detta finns som tidigare nämnts även gemensamma riktlinjer gällande på nationell nivå, såsom kulturpolitiska mål, relevanta lagar och diverse styrdokument.

Ett sätt att demonstrera en verksamhets kontext och dess aktörer är genom intressentmodellen vilken menar att organisationer är pluralistiska och därför innehåller självständiga intressen likaväl som flera typer av mål (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, s. 17). Interna och externa intressenter deltar i och påverkar organisationen för att uppnå mål med verksamheten. Interna intressenter är till exempel yrkeskategorier inom organisationen och externa intressenter är kunder eller klienter och/eller andra organ med makt att påverka verksamheten.

”Groups of organizations whose activities are defined in similar ways have been conceived of as shaping organization fields” (Sahlin-Andersson 1996, s. 73). Enskilda organisationer är delar av större organisationsfält där påverkan i form av normer och värderingar styr verksamhetens utveckling.

En definition av fält hämtas från de nyinstitutionella forskarna DiMaggio och Powell som menar att fält kan definieras som de organisationer vilka ingår i och utgör ett accepterat område av institutionell art.

By organizational field we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.

(DiMaggio & Powell 1991, s. 64)

Fält existerar utifrån att de är institutionellt definierade och processen för detta består av fyra delar enligt DiMaggio och Powell. En ökad interaktion mellan organisationer inom fältet; utvecklandet av tydligt avgränsade positioner/roller (med makt) och samarbetsformer; ökad informationsmängd vilken organisationen måste kämpa mot; och gemensam medvetenhet bland medlemmarna inom fältet att de är del av en större helhet i med samma mål (1991, s. 65).

The organizational identity both follows from and is the basis for that with which the organization interacts and is compared. The single organization confirms and changes its identity through comparisons with, references to, and imitations of others.

(Sahlin-Andersson 1996, s. 73)

Identitet sägs skapas i mötet med andra både för individer och för organisationer eftersom det ges tillfälle till jämförelse och utbyte av idéer.

Konsekvensen av detta kan bli att betydelsen av värderingar och normer består och institutionen skapar en verklig värld utifrån de antaganden som görs om omvärlden (March & Olsen 1989, s. 47).

Legitimitet

Legitimitet varierar över tid och rum och kan associeras såväl med negativ som med positiv betydelse. Geir Vestheim betraktar legitimitet ur ett kulturpolitiskt sammanhang och går utanför den juridiska aspekten av legitimitet.

I slik vid betydning kan dei oversettast med det som blir oppfatta som rettferdig, rimelig og akseptabelt. Dette legitimitetsbegrepet er normativt, dvs. at det uttrykker eit 'bør' og seier noe om kva som er ettertraktelsesverdig og ønskelig, men ikkje nødvendigvis i juridisk forstand.

(Vestheim 2003, s. 273)

I legitimitetsbegreppet finns olika variabler och olika nivåer. Dessa nivåer kan vara privata, offentliga, formella eller icke-formella (Vestheim 2003, s. 275f.). Genom biblioteksplanernas eventuella legitimitetsskapande får de i detta perspektiv ses utifrån ett offentligt sammanhang, dock med skiftande grad av formella aspekter.

Selznick beskriver legitimitet som ett drivmedel för organisationer och även något som rättfärdigar deras existerande verksamhet.

Among these is the focus on legitimation as a sustained and driving force among organizational actors. Legitimacy is seen as an organizational 'imperative' that is both a source of inertia and a summons to justify particular forms and practices.

(Selznick 1996, s. 273)

Moderna organisationer, kan inte överleva om de endast är effektiva tekniskt och ekonomiskt. Utöver detta behöver organisationen legitimitet vilket man uppnår genom att anknyta till och anpassa sig till de normer som är aktuella i omgivningen, menar Røvik (2000, s. 46). Den nyinstitutionella skolan studerar organisationer i institutionella omgivningar och relationer mellan inre effektivitet och yttre legitimitet. Den yttre legitimiteten är viktig för att befästa rollen i samhället och är det som bibliotekens företrädare efterlyser med sina önskemål om en nationell bibliotekspolitik.

Legitimitet kan studeras utifrån ett *verktygsperspektiv* eller ett *symbolperspektiv*. I ett verktygsperspektiv ses organisationer som redskap ämnade att fatta beslut samt att leverera varor och tjänster. Legitimiteten är därför starkt kopplad till förmågan att vara effektiv. Organisationer måste formis utifrån de mål man vill uppnå och detta sker genom rationella beslut. Ett standardiserat organisationsrecept är (enbart) ett redskap som ledningen för organisationen valt ut och använder för att öka effektiviteten (Røvik 2000, s. 31). Man utvärderar alltså olika redskap och gör empiriska undersökningar som ska säkerställa att det utvalda redskapet fungerar mot den egna organisationens rationella mål och effektivitet.

I ett symbolperspektiv utgår man ifrån att normer och regler för formella organisationer finns eftersom de är verksamma inom en institutionell omgivning. Dessa socialt konstruerade regler och normer anger hur en organisation ska vara utformad och genom institutionaliseringen tas reglerna och utformningen många gånger för givet (Røvik 2000, s. 35). Förslag till reformer kommer i takt med att omgivningens uppfattning om normer förändras. Organisationsrecept i detta perspektiv beskrivs av Røvik som meningsbärande symboler. Identiteten påverkas också genom de organisationsrecept

som väljs ut, som kan vara förstärkande av uppfattningen att man liknar ”rätt” organisation, men även av de organisationer man inte vill identifiera sig med.

Att vara ett effektivt verktyg är alltså inte det enda kriteriet i symbolperspektivet då det gäller att välja ut bra recept för förändring av organisationer. Ett perspektiv som är enklare att applicera på bibliotek och den omgivning de verkar inom, utifrån symbolperspektivet, är social auktorisering. Med social auktorisering menas att recept förknippas med auktoritativa instanser – såsom framgångsrika personer, organisationer, företag, med mera (Rövik 2000, s. 36). Man är beroende av normer och meningsbärande symboler, inte effektivitet genom verktyg, utan effektivitet genom rätt symbolbärande verktyg som exempelvis kan framträda genom social auktorisering.

Rövik hävdar att den ökade professionaliseringen inom många organisationer, såsom i detta fall inom biblioteksområdet, och den kompetens som därmed bidrar till utveckling, också bidrar till att de använda redskapen utvärderas mer än tidigare och att följden blir att dessa byts ut snabbare än innan (2000, s. 34). Likaså kan ökad professionalisering stärka statusen för professionen och möjligtvis därigenom även legitimiteten.

Homogena organisationer

DiMaggio och Powell (1991) frågar sig varför organisationer ser så lika ut som de gör. Deras resonemang och förklaring bottnar i teorier om organisationens fält, och hur väletablerat detta fält är. ”Once a field becomes well established, however, there is an inexorable push toward homogenization” (1991, s. 64).

Ett etablerat fält skapat genom påverkan från konkurrens, profession eller stat (1991, s. 67) kommer förr eller senare att leda mot homogenitet. Organisationer kan satsa på nya koncept och mål med verksamheten. Nya organisationer kan tillkomma inom fältet, men ändå är de rationella beslut som tas av ledningen inom organisationen färgade av det institutionella fältet som sätter gränser och motverkar deras möjlighet till förändring i framtiden. Utifrån detta kan frågan ställas om hur pass fria eller tvingade biblioteken är i sin hantering av biblioteksplanernas utformande.

Om vi sätter detta resonemang i förhållande till vår aktör, biblioteken och deras arbete med biblioteksplaner, går dessa att se som del av ett stort organisatoriskt fält där det egna biblioteket enbart är en del. Fältet de ingår i är väl etablerat i samhället. De bibliotek som tillhör samma slags institutionella utformning, till exempel folkbibliotek eller universitets-/högskolebibliotek, är relativt homogena i utformning, arbetsmetod och identitet. Detta kan man delvis koppla samman med den gemensamma värdegrund som finns och vilken också syns i de lokalt och nationellt förankrade styrdokument och mål som alla bibliotek måste ta hänsyn till, motsvara och presentera resultat utifrån.

Genom anpassning och imitation av omgivande organisationer inom det institutionella fältet kan den enskilda organisationen vinna legitimitet och trygghet i osäkra tider (DiMaggio & Powell, 1991, s. 73; Rövik 2000, s. 153). Ett ökat deltagande i det omgivande samhället kan också möjliggöras utifrån denna imitationsprocess, eftersom man verkar inom externt accepterade strukturer (DiMaggio & Powell 1991, s. 49).

Isomorphism

Där individer ingår i institutionssammanhang, utformas meningsskapande utifrån de i organisationen accepterade normerna. Hela organisationer skapar också liknande förhållningssätt till sin omgivning genom imitation av framgångsrika eller auktoritativa aktörer. Syftet är jakten på legitimitet och därigenom större möjlighet till påverkan inom sitt fält.

Organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful. The ubiquity of certain kinds of structural arrangements can more likely be credited to the universality of mimetic processes than to any concrete evidence that the adopted models enhance efficiency.

(Selznick 1996, s.273; DiMaggio and Powell 1991, s.70)

Förändringsprocesser genom isomorphism studeras inom nyinstitutionalismen ur tre perspektiv: *coercive/tvingande*, *mimetiskt/härmande* och *normativt* (DiMaggio & Powell 1991, s. 67ff.).

Tvingande isomorphism bygger på formell eller informell press från omgivande organisationer där ett visst beroende existerar. Även kulturella och sociala förväntningar från det samhälle där organisationen verkar inom vägs in i denna isomorphism. Osäkerhet skapar den mimetiska process där framgångsrika organisationer inom det institutionella fältet får stå modell. Detta kan ske relativt omedvetet från både tagare och givare. DiMaggio och Powell hävdar att en anledning till detta är den uppenbara bristen på heterogena organisationsrecept eller verktyg. Normativ isomorphism har sitt ursprung främst i professionaliseringen som påverkar organisatoriska förändringar genom de liknande bakgrunder, värderingar och mål som råder inom en profession.

Dessa tre typer av isomorphism anser vi applicerbara på bibliotek. Man existerar under viss press från omgivningen genom sociala och kulturella förväntningar, man tar intryck av mer framgångsrika biblioteksverksamheter och deras metoder för utveckling och man har en hög grad av professionalisering.

Sammanfattning

Nyinstitutionell teori används i denna uppsats för att studera den kontext som biblioteksplaner och bibliotekens verksamhet existerar i och för att sätta biblioteket som institution i förhållande till sin omgivning. Bibliotek som institution existerar inom ett institutionellt fält i vilket de samspelar med andra liknande institutioner och vars verksamheter utvecklas genom ömsesidig påverkan. Aktörer är de som verkar inom det institutionella fältet och som har inflytande över verksamheter och andra enskilda aktörer. Vi identifierar till exempel biblioteket som en aktör och kommunen som en annan.

Utifrån nyinstitutionell teori ser vi biblioteksplaner som ett dokument som ska fungera i etablerad verksamhet men även ett dokument som ska agera och verka i och tillsammans med sin omgivning. Etablerade normer och värderingar skapar gränser för verksamhetens utformning och utveckling, detta leder till att organisationer inom samma institutionella fält blir homogena. Isomorphism är då enskilda verksamheter medvetet eller omedvetet söker legitimitet genom att efterlikna andra verksamheter inom samma fält. Samtidigt är bibliotek ständigt beroende av svängningar i samhället

och måste anpassa sig därefter för att kunna bibehålla sin legitimitet och hävda sin ställning inför användarna och kommunens beslutsfattare. Därmed skapas det en problematik för biblioteksverksamheten som ska kunna svara både mot samhällets förväntningar och förändringar, samtidigt som de ska arbeta i enlighet med etablerade värderingar och upprätthålla gängse praxis.

5. Metod

Undersökningens metod och material beskrivs i detta kapitel. En genomgång av valda textanalysmodeller, urval och tillvägagångssätt liksom de mindre frågor vi använt oss av och ställt till materialet redovisas. I den nedan beskrivna textmodellen fokuserar vi framförallt på kontexten.

5.1 Textanalys

Genom att tolka och analysera en text kan man nå djupare förståelse om vad som sägs eller inte sägs i texten. En text kan analyseras utifrån kontext, språk och/eller struktur. En text måste identifieras utifrån sitt användningsområde. Biblioteksplaner kan identifieras som brukstext, det vill säga text med ett teoretiskt eller praktiskt syfte. För att kunna analysera en text systematiskt behövs det en textmodell att utgå ifrån. Det finns ett flertal modeller att använda som stöd då man genomför en textanalys. Hellspong och Ledin (1997) ger förslag på en textmodell som lyfter fram tre sidor av texten i sin omgivning. Den koncentrerar sig på att undersöka kontexten, uppbyggnad och struktur samt framställning och stil.

5.1.1 Kontext

Vid studerandet av texter måste situationskontexten behandlas. Texter agerar i ett sammanhang av verksamheter och aktiviteter. Biblioteksplaner som brukstexter är del av en politisk verksamhet då det är ett av kommunen antaget dokument. Det är också en text som ska fungera i ett internt sammanhang inom den enskilda biblioteksverksamheten. Skillnaden mellan dessa sammanhang är att kommunala beslutandeprocesser är (i stort sett) likadana över hela landet, medan enskilda biblioteksorganisationer kan se mycket olika ut beroende på kommunens utseende, ekonomiska förutsättningar, behov och efterfrågan, varför också biblioteksplaner varierar i utseende.

I situationskontexten ingår tre huvudkomponenter: verksamheten, deltagarna och kommunikationssättet. Ovan är redogjort för verksamheten. Deltagarna är något svårare att definiera, men utgörs huvudsakligen av de arbetsgrupper eller individer som producerar biblioteksplanen som dokument. Dessa har delvis mer makt än de som inte deltar i utformandet, även om dokumentet senare måste skickas på remiss för att godkännas av olika instanser i kommunen. Kommunikationssättet handlar om vilka medel som används i kommunikationen av dokumentet. Biblioteksplaner är politiska dokument som därmed använder sig av ett visst språk och har en kanal för kommunikation utåt, det vill säga som offentlig handling. Huruvida dokumentet rent fysiskt når alla berörda parter (biblioteksanställda, tjänstemän, allmänhet) är för oss

omöjligt att uttala oss om i denna undersökning. Men det är en förutsättning att språk och budskap i dokumentet når och förankras hos läsaren för att en förändring ska åstadkommas.

5.1.2 Struktur

Texter har enligt Hellspong och Ledin följande utmärkande egenskaper: deras form svarar mot en textuell struktur, innehållet svarar mot en ideationell struktur, innehållet framförs i en social situation och skapar relation till läsaren, detta svarar mot en interpersonell struktur eller enklare uttryckt – relationen mellan mottagare och sändare. I undersökningen av kommunernas antagna biblioteksplaner fördjupar vi oss inte i språkliga uttryck och strukturer, utan fokus utifrån denna ansats får snarare bli relationen mellan sändare och mottagare.

5.1.3 Stil

Stilen eller framställningssättet ingår i textbeskrivningens helhetsgrepp. Hellspong och Ledin uttrycker stilen som en syntes av de tidigare redogjorda delarna av deras textanalys, det vill säga hur textens delar samverkar i sitt sammanhang för att göra ett intryck på läsaren. I följande undersökning av politiska dokument kan stilen antas vara liknande i många dokument då formen för biblioteksplanens utseende och krav på innehåll är styrd av dess innehåll och syfte som politisk antaget dokument (Hellspong & Ledin 1997, kapitel 5-10).

Hellspong ger i *Metoder för brukstextanalys* (2001) en överblick över en enkel textanalys som han anser att man kan inleda med för att sedan göra en grundligare analys liknande ovan redogjorda. Den överblickande analysen utgår från enkel kommunikationsanalys och kan sammanfattas i fyra punkter som fokuserar på de medverkande krafterna i en kommunikation, det vill säga sändaren: *Vem talar i texten*, mottagaren: *Vem är texten skriven för*, situationen: *Vilka yttre förhållanden behöver texten ta hänsyn till* och texten: *Hur är språket i texten? Vad betonas? Vilka ord och uttryck används?* som knyter ihop dessa (Hellspong 2001, s. 55). Då vi vill undersöka likheter och skillnader i olika kommuners utformning av biblioteksplaner och vad som påverkar detta kommer vi att tillämpa en komparativ analys. Med en komparativ analys kan man undersöka likheter och skillnader samt påverkan mellan texterna. Jämförelser mellan de olika biblioteksplanerna kommer att göras, men denna analysform är på intet sätt uttömmande för vår undersökning. Därför använder vi oss även av kompletterande textanalysformer såsom funktionell analys och genreanalys. Den funktionella analysens syfte är att undersöka vilken funktion en text har, närmare bestämt att relatera textens egenskaper till textens syfte (Hellspong 2001, s. 82), och med en genreanalys kan man undersöka vilka egenskaper som är typiska för en viss genre.

I vår undersökning använder vi oss av textanalys för att genom denna se djupare på biblioteksplanernas utformande och syfte. Vi anser att denna kvalitativa metod lämpar sig bäst för vårt arbete då den erbjuder verktyg för att kunna nå de resultat denna undersökning strävar efter, det vill säga en analys som ger svar på om biblioteksplaner kan ses som ett verktyg för förändring, med målet legitimitet inom och utanför det institutionella fält som bibliotek ingår i. I detta ingår också att se eventuella svårigheter eller fördelar som biblioteksplanernas kontext innebär.

5.2 Urval

Detta undersökningsurval grundar sig delvis på ett strategiskt urval där vi granskar färdiga biblioteksplaner som är framlagda på Svensk Biblioteksförerings hemsida och som varit tillgängliga under våren 2007.⁴ Samtliga 23 biblioteksplaner har varit föremål för genomgång och undersökning. Vid undersökningens inledningsfas läste vi igenom alla biblioteksplaner för att skapa oss en helhetsbild av materialet. Biblioteksplanerna innehåller många gemensamma drag, men ändå går det att urskilja stora variationer. Efter vår kunskapsinhämtning av relevant teori och metod kunde vi identifiera de variabler som var applicerbara på vårt material med utgångspunkt i ett förändringsperspektiv. Dessa variabler finns representerade i de kategorier som analys och resultat utgår ifrån.

I vår analys tar vi inte upp exempel från varje biblioteksplan, istället belyser vi det som vi funnit utmärkande eller typiskt vad gäller förändringsaspekter. Vi har funnit att en stor del av biblioteksplanerna i mångt och mycket har en gemensam utformning och därför anser vi att en redovisning av samtliga lästa biblioteksplaner inte fyller någon avgörande funktion i vår resultatredovisning. Exempel ges från de biblioteksplaner där de tydligaste dragen finns. En generell beskrivning av samtliga biblioteksplaners innehåll följer längre fram i kapitel 6.

Det finns två anledningar till att vi använder oss av Svensk Biblioteksförerings hemsida. Dels är hemsidan det forum där färdigställda biblioteksplaner finns tillgängliga, dels mäter Svensk Biblioteksförering också hur stor andel av Sveriges kommuner som är klara med arbetet. Med andra ord kan man säga att det är genom detta organ som man på enklast möjliga sätt får en sammanställning och uppfattning av läget i Sverige gällande biblioteksplaner. För att undvika att få ett på förhand färgat urval genom att använda en intresseförening som materialkälla, undersökte vi vilka kriterier som är aktuella vid föreningens urval. Vår intention är att i så stor utsträckning som möjligt inta ett objektiva förhållningssätt till materialet.

För att ta reda på vilka urvalskriterier som föreningen använder då de länkar till färdigställda planer, e-postade vi informationschefen på Svensk Biblioteksförering. Enligt informationschefen gör föreningen inget aktivt urval av de biblioteksplaner de länkar till, utan det är de enskilda kommunerna som själva hör av sig till föreningen som man därefter länkar till. Av detta anser vi oss kunna motivera vårt användande av Svensk Biblioteksförering för materialinsamling.

Som ett led i detta följer den andra anledningen, nämligen tillgänglighetsaspekten. Intresserade använder sig antingen av enskilda kommuners hemsida eller fysisk plats såsom biblioteket eller kommunkontoret för att få tillgång till biblioteksplaner. Dock har man i alla kommuner inte tillgängliggjort planerna för allmänheten. På många av de biblioteks hemsidor, där man kan förvänta sig att finna biblioteksplaner, fick vi lägga ner så mycket tid på att leta reda på dokumentet att vi därför ansåg det vara ett argument för att använda oss av den urvalsprincip vi redogör för.

⁴ Svensk Biblioteksförerings hemsida. Tillgänglig: <<http://www.biblioteksforeningen.org/>> (2007-06-07). Välj i menyn Biblioteksplaner; Sverigekartan för en länsvis förteckning över de färdigställda biblioteksplanerna.

För att garantera en sammanställning och en möjlighet till jämförelse är Svensk Biblioteksforening det organ som erbjuder bäst tillgänglighet. De är också, som vi tidigare berört, en slags auktoritativ enhet vilken fungerar som referens för många bibliotek och dessa biblioteks arbete.

5.3 Tillvägagångssätt och analysverktyg

Vi gör i uppsatsen skillnad mellan bibliotek och biblioteksplan i det att vi enbart grundar vår analys på vad som står i respektive biblioteksplan. Ofrånkomligen nämner vi bibliotek och kommuner, men om dessa vet vi inget förutom vad som står formulerat i respektive biblioteksplan. Inte heller ser vi att bristfälligt uppfyllande av en av våra utvalda kategorier ska fungera som anledning till att i helhet döma en biblioteksplan som mindre användbar som förändringsverktyg i den aktuella kommunen. Vi har försökt lyfta fram varierande sidor i biblioteksplanernas innehåll utifrån vårt syfte.

I vårt analysverktyg tar vi upp de aspekter som vi anser mest framträdande för att kunna visa på biblioteksplanernas funktion och innehåll i förhållande till ett förändringsperspektiv. De citat vi använder ur biblioteksplanerna är tänkta att belysa de olika aspekter vi diskuterar. Då vi vill undvika eventuell förförståelse eller förutfattade meningar som läsaren kan tänkas ha eller få, skriver vi i den löpande texten inte ut namnet på kommunen för vilken planen har författats. Biblioteksplanerna och kommunen är benämnda med bokstavskod (exempel Biblioteksplan (K)). De handlingar vi redogör för är offentliga handlingar och är därför tillgängliga för alla, varför vi i källförteckningen anger biblioteksplanernas rätta identitet.

Vi använder oss av övergripande frågor som stöd i vår granskning av resultat och analys.

Hur är biblioteksplanerna utformade?

- Finns det tydliga drag av modeller och teorier i biblioteksplanen och vilka är dessa i så fall?
- Talas det om förankring, uppföljning och utvärdering?
- Är förändringsaspekt en tydlig egenskap?

Vem har utformat biblioteksplanerna?

- Vem eller vilka har utarbetat biblioteksplanen och vem är planen skriven för?
- Är det ett samarbete mellan aktörer eller finns en enskild expert eller konsult, tjänsteman eller liknande som ansvarig för arbetet?
- Är Svensk Biblioteksforening synlig som auktoritet eller vilken är deras eventuella roll?

Vad är syftet för de enskilda biblioteksplanerna?

- Vad fokuseras det på i biblioteksplanerna?
- Är behovskartläggning av nuläget det centrala eller framtida visioner och målsättningar?
- Finns det ett anpassat målgruppsperspektiv?
- Kan man se tecken till och dra slutsatser om vilja eller motstånd till förändring?

6. Resultatredovisning

I vår resultatredovisning ger vi en generell beskrivning av biblioteksplanernas innehåll och utformande. Med hjälp av en sammanfattande tabell är vår intention att belysa de drag vi funnit i samtliga biblioteksplaner. Tabellen baseras på de kategorier som undersökningen utgår från. Kategorierna som finns representerade här och som använts i undersökningen är baserade på teorier inom bland annat nyinstitutionalism och förändringsarbete. De fångar beståndsdelar, viktiga för förändringsarbete och kontextuella förhållanden. Med hjälp av dessa teoretiska utgångspunkter har vi identifierat de dominerande drag som vi i denna undersökning tycker oss finna i biblioteksplanerna. Kategorierna är också behjälpliga i det att de belyser de frågeställningar vi ställer till uppsatsens problemområde.

Kategorierna är som följer:

- Legitimitet
- Homogenitet och isomorphism
- Institutionella fält, identitet och aktörer
- Förändring och kontinuitet
- Förändringsmodeller

Det bör nämnas att dessa kategorier emellanåt kan tyckas överlappa varandra och att flera av de exempel vi redovisar i detta kapitel, beroende på hur de tolkas, mycket väl skulle kunna platsa under fler än en kategori. För att undvika att upprepa citat har vi med ett par undantag inte kommenterat detta faktum närmre i kategoriindelningen.

Tabell över kategoriernas representation i biblioteksplanerna

För att ge en tydlig översikt över det material vi har granskat, redovisat för och analyserat i vår undersökning, väljer vi här att erbjuda läsaren en sammanfattande tabell. Det bör dock poängteras att denna tabell inte ska tolkas kvantitativt då resultatet riskerar att bli missvisande. Syftet med tabellen är främst att sammanfatta de 23 biblioteksplaner som vår analys grundar sig på. Avsaknad av vissa kategorier hos en biblioteksplan betyder att dessa drag inte varit tillräckligt tydliga för att de ska ha någon betydelse för biblioteksplanen i fråga och sålunda inte heller för denna resultatredovisning syfte.

Nedanstående tabells kategorier är baserade på den kategori- och avsnittsindelning vi använt oss av i detta kapitel. För att hålla oss konsekventa till denna indelning gör vi således inte heller i tabellen någon uppdelning av de inbördes olika kategoribegreppen då tabellen är ämnad att ge en översikt och en sammanfattning av vårt material. För att förtydliga de olika kategoriernas innehåll och som en förklaring till tabellen beskriver vi nedan vad kategorierna innefattar.

Legitimitet

Vi har i vår resultatanalys gjort en distinktion mellan legitimitet inåt verksamheten å ena sidan och legitimitet utanför verksamheten å andra sidan. I tabellen går det att utläsa huruvida vi ansett oss finna endera av dessa legitimitetsaspekter.

Homogenitet och isomorphism

Kolumnen ger exempel på drag av homogenitet genom coercive och mimetisk isomorphism. Normativ isomorphism kan sägas vara ett drag som alla biblioteksplaner mer eller mindre uppvisar drag av och är därför inte representerad.

Institutionella fält, identitet och aktörer

Anledningen till att vi markerat alla fält i denna här kategori är att samarbete med skola, vård och omsorg redovisas för i alla biblioteksplaner. Utifrån nyinstitutionell teori, om institutionella fält, kan därmed alla biblioteksplaner placeras här. Biblioteken tillhör samma institutionella fält i vilket de tillsammans med andra intressenter fungerar som aktörer. I och med denna institutionella tillhörighet samt de möten som sker med andra aktörer skapar sig de enskilda biblioteken därigenom sin identitet.

Förändring och kontinuitet

Tabellen visar inte huruvida berörda biblioteksplaner visar tecken på förändring *eller* kontinuitet. Däremot anges det att tydliga drag av endera begreppet uppvisas.

Förändringsmodeller

Kolumnen redovisar i vilka biblioteksplaner vi funnit tydliga drag av olika förändringsmodeller. Vi gör dock i tabellen ingen distinktion av de olika förändringsmodeller vi tagit upp i den löpande texten.

Tabell 1. Tabell över kategoriernas representation i biblioteksplanerna

	Legitimitet	Homogenitet och isomorphism	Institutionella fält, identitet och aktörer	Förändring och kontinuitet	Förändringsmodeller
A			a		a
B			a		
C			a		
D		a	a		
E			a		
F			a		
G			a		a
H			a	a	
I			a		
J	a		a	a	a
K	a		a		
L			a		
M			a		a
N			a		
O	a	a	a		a
P			a		a
Q	a		a	a	a
R	a		a		
S			a		
T		a	a		
U	a		a		a
V	a	a	a	a	
X			a		

6.1 Generella ingredienser i bearbetade biblioteksplaner

Vid genomläsning och bearbetning av biblioteksplanerna har vi letat efter utmärkande drag, såsom skillnader och likheter i utformande. Detta kopplas till den teoretiska diskussion som förts ovan gällande bland annat legitimitet, isomorphism, institutionella fält, identitet och aktörer, förändring och kontinuitet samt förändringsmodeller. Vid val av annan metod och teori hade resultatet och urvalet sett annorlunda ut, men utifrån vår intention vill vi försöka skapa en helhetsbild av biblioteksplaner. Det följer här en sammanfattande beskrivning över det vanligast förekommande innehållet i biblioteksplaner utifrån det material vi behandlat.

Vi har i kapitel 2.1.2 redovisat för Svensk Biblioteksförnings riktlinjer för vad en biblioteksplan ska innehålla. Många av de biblioteksplaner vi har tagit del av tycks ha inspirerats av denna vägledning. Även om det från fall till fall kan finnas stora skillnader i utformning går det ändå att med hjälp av de olika komponenter som ingår i de olika biblioteksplanerna plocka ut och beskriva en ”genomsnittlig” biblioteksplan.

Vad vi kommer fram till är att de planer vi läst alla innehåller en inledning där uppdraget och/eller syftet med dokumentet redovisas för. I en del fall är syftet kopplat till den egna verksamheten och kommunen men i de flesta fall görs en generell inledning som kan ses som gällande för flertalet bibliotek. En mycket viktig ingrediens i biblioteksplanernas syfte är att utarbeta samarbetsformer för biblioteken för att de på detta sätt ska kunna utveckla sin roll i kommunen. Ett samarbete som genomgående tas upp är det mellan skola och bibliotek. Ofta inkluderas en egen verksamhetsplan för skolbiblioteken i kommunen. Att detta samarbete tas upp resonerar vi mer kring längre fram i detta kapitel.

Inventering av nuläget görs på så sätt att den existerande biblioteksverksamheten beskrivs. Personal, lokaler och statistik över besökare och bestånd, är vanliga ingredienser i nulägesbeskrivningen. Utöver dessa görs beskrivningar av eventuella filialverksamheter, speciella samlingar, uppsökande verksamhet och liknande övergripande förhållanden. Beskrivning eller kartläggning av kommunen görs ofta utifrån nationell statistik. Detta kan i vissa fall också sägas gälla för de uppgifter som ligger till grund för en eventuell omvärldsanalys.

Målgrupper beskrivs många gånger utifrån folkbibliotekens dilemma, det vill säga målgrupp: alla. Även om alla är målgrupper i en kommun, borde det gå att se en skillnad i målgrupper över landet eftersom kommuners medborgare och deras behov och efterfrågan skiljer sig åt, i större eller mindre grad. Det fokuseras i samtliga fall på verksamhet för barn och unga, vilket är beroende av bibliotekslagens uppmaning om prioriteringsbehovet för denna grupp.

IT och tillgänglig media eller framtida medieplaneringsstrategier går igenom. Kommunens kulturliv redovisas ofta övergripande, främst utifrån bibliotekets eventuella inblandning i detta. I en del fall görs en slags strategisk planering i form av en SWOT-analys. Men då dessa inte är heltäckande eller gjorda utifrån kommunen och biblioteket har vi inte fördjupat oss i de fallen. Näst intill samtliga tar upp stödande styrdokument såsom bibliotekslagen, Unescos folk- och skolbiblioteksmanifest.

6.2 Legitimitet

Att legitimera sin verksamhet kräver att en mottagare finns, speciellt om legitimiteten söks i omgivande samhälle. Budskapet i biblioteksplanerna bör därför nå längre än enbart inom den egna personalen. Det är som biblioteksplan (K) uttrycker det:

... av stor vikt att planen fastställs i kommunfullmäktige för att markera att det inte är en angelägenhet enbart för biblioteket utan för hela kommunen.

Biblioteksplan (V) är, enligt oss, främst utformad för en intern publik då vi inte ser någon tydlig avsändare i dokumentet. Det anges att ett politiskt uppdrag lämnades till kommunens tjänstemän, under våren 2003, att ta fram en biblioteksplan. Vi anar genom dokumentets innehåll att bibliotekspersonal antingen har konsulterats eller deltagit i arbetet med planen, men inga tydliga referenser eller angivelser på detta finns. Att ingen tydlig avsändare, och därigenom inte heller någon mottagare anges, är återkommande i flera av biblioteksplanerna. En möjlig tolkning av detta kan vara att biblioteksplanen i första hand fyller en funktion som legitimitetssökande inom verksamheten, snarare än att söka legitimitet utanför den egna sfären. Legitimitet inom och utanför den egna verksamheten och sfären är båda viktiga att uppnå, men för att nå en yttre legitimitet i omgivande samhälle tror vi att det krävs hög förankring och en etablerad intern legitimitet. Det ena förutsätter i detta fall det andra medan ett motsatsförhållande inte råder.

Att en vilja till förändring finns är av största vikt då detta bidrar till att förankra förändringens syfte och budskap. Personal eller andra som är berörda av förändringen måste förstå det bakomliggande syftet och vilka fördelar en förändring, genom i detta fall biblioteksplaner, kan innebära.

Liknande exempel på denna typ av arbete riktat inåt verksamheten snarare än ut gentemot bibliotekens omgivande organisation, finner vi i ett flertal planer, såsom (O), (J), (R), där ingen närmare beskrivning av deltagare eller avsändare till biblioteksplanen finns angivna.

Kommunbiblioteket har fått i uppdrag att ta fram en biblioteksplan för (O) kommunbibliotek.

Betyder detta att endast bibliotekspersonal deltagit eller är det en politisk nämnd som utformat biblioteksplanen? Eftersom en avsändare saknas och därmed indirekt även en mottagare är det problematiskt för läsaren att dra några slutsatser om vem eller vilka som arbetat fram dokumentet och vem detta riktar sig mot.

För biblioteksplan (R) ges ingen annan uppgift än:

Antagen av kommunfullmäktige den 20 mars 2006.

Likaså anges i biblioteksplan (J) endast att:

Kommunfullmäktige har beslutat att denna plan gäller fram t o m 2006-12-31.

Varken (R) eller (J) anger avsändare. Bibliotekets huvudman anges, men inte i förhållande till avsändarroll. Att kommunfullmäktige antagit biblioteksplanen avslöjar inte för läsaren vem avsändaren är.

Vi saknar i biblioteksplan (V) en relevant profilering av den aktuella kommunen som utgår ifrån till exempel demografiska förutsättningar. Detta kan få konsekvenser för förankringen i kommunen. Brist på förankring gör att utomstående, såsom allmänhet, men även de som inte varit aktivt deltagande i framtagandet av biblioteksplanen, inte kan identifiera sig med vad som beskrivs i dokumentet. Därför blir det också svårt att uppnå stärkt legitimitet från yttre aktörer. Konsekvenser av detta kan vara att möjligheter till förankring utanför det institutionella fältet och ett bredare meningsskapande, såsom nyinstitutionalisterna beskriver den, där man tar intryck från aktörer utanför sin direkta omgivning, därmed minskar.

I flertalet av biblioteksplanerna uppger man syftet med dokumentet vara en följd av den reviderade bibliotekslagen. I dokumentet från kommun (U) knyter man syftet mer tydligt till sin egen roll.

Syftet med biblioteksplanen är att få ett helhetsgrepp och en samlad bild av biblioteket och dess samverkande organisationer i (U) kommun samt befästa bibliotekets roll i det demokratiska samhället.

Att på det här viset utveckla ett eget syfte borde göra det enklare att förankra hela syftet med biblioteksplanen. I förlängningen skulle detta kunna få positiva följder för en stärkt legitimitet.

Legitimitet kan undersökas från det perspektiv som ovan beskrivits, alltså ett legitimitetssökande inom och utåt i kommunen. Men legitimitet kan också studeras genom de målformuleringar som syns i biblioteksplanerna eller studeras utifrån vilken legitimitet man söker via användarna. I ett längre målperspektiv är vunnen legitimitet hos användarna av biblioteket det som också kan förstärka legitimiteten hos ansvarande huvudmän – i första hand kommunen.

Exempel på hur man söker legitimitet hos användarna finner vi bland annat i kommun (R) där man definierat sin roll utifrån bibliotekens besökare. Rollerna utvecklas genom mål och plan för genomförande av mål.

Bibliotekens roll för barn och unga
Bibliotekets roll för utveckling och livslångt lärande
Bibliotekets roll för besökarna

Ett exempel på hur en användargrupp uppmärksammas i biblioteksplanerna finner vi i biblioteksplan (Q):

De stora invandrargrupperna i Q har finska, gujarati, persiska och arabiska som modersmål. Det finns även andra språkgrupper som frågar efter litteratur. Q stadsbibliotek besöks av många nya svenskar och asylsökande. Efterfrågan på lexikon och språkkurser är stor. Biblioteket måste utveckla sin verksamhet för invånare med andra språk än svenska för att möjliggöra en lyckad integration.

I åtgärdsförslagen i samma dokument skriver man:

Att samla all skönlitteratur oavsett språk i ett rum /.../ Samhället blir allt mer flerspråkigt, allt fler önskar läsa skönlitteratur på skolspråken eller på sitt modersmål.

Och:

Att bättra skyltningen. En skylt med Välkommen! På flera språk.

Biblioteket har identifierat invandrare och nya svenskar som en betydande målgrupp och man anser det därmed vara viktigt att nå ut till dessa. Att tillmötesgå en användargrupp och förenkla tillgängligheten för denna kan medföra att denna uppfattar sig bli bättre bemötta och därmed gärna besöker biblioteket i större utsträckning. Uppmärksammandet av vissa användargrupper kan synas vara ett sätt att söka legitimitet utåt.

Även legitimitet i form av ökad kompetens och professionalisering av personalstyrkan kan ses som led i ett legitimitetsarbete. Professionaliseringen inom organisationer och den kompetens som bidrar till utveckling av legitimitetsaspekten och de redskap som används utvärderas mer än tidigare, enligt Røvik (2000, s. 34).

Kompetens inom yrket innebär att man förstår sin arbetsuppgift och det sammanhang där arbetet utförs – därför krävs kompetent och välutbildad personal som kan möta låntagarnas nya krav och skilda behov. Varje anställd på biblioteket genomgår en ut- fort- eller vidareutbildning varje år, externt eller internt. Det är viktigt att avsätta tid för internutbildning och det åligger alla som genomgått en utbildning att delge övriga kollegor sin kunskap.

Ovan i biblioteksplan (K) betonas att personalen är kompetent och välutbildad men att man utifrån de sakområden som behöver stärkas ska göra en satsning på personalens kompetensutveckling. Här frångår man en generell beskrivning av vidareutbildning av personal då man genom analys av behoven tillsätter satsningar utifrån dessa. Likaså är det viktigt för personalens motivation och självkänsla att beskrivas som kompetenta i sin yrkesroll, vilket görs både inåt och utåt genom biblioteksplanen.

6.3 Homogenitet och isomorphism

Alla svenska folkbibliotek har ett för verksamheten gemensamt uppdrag som grundar sig i bibliotekslagen.

§ 2 Till främjande av intresse för läsning och litteratur, information, upplysning och utbildning samt kulturell verksamhet i övrigt skall alla medborgare ha tillgång till ett folkbibliotek.

8 § Folk- och skolbiblioteken skall ägna särskild uppmärksamhet åt funktionshindrade samt invandrare och andra minoriteter bl.a. genom att erbjuda litteratur på andra språk än svenska och i former särskilt anpassade till dessa grupperns behov.

9 § Folk- och skolbiblioteken skall ägna särskild uppmärksamhet åt barn och ungdomar genom att erbjuda böcker, informationsteknik och andra medier anpassade till deras behov för att främja språkutveckling och stimulera till läsning.

(SFS 1996:1596)

Det är därför inte givande att peka på dessa drag som tecken på isomorphism. Vår analys av isomorpha drag baseras på hur och varför biblioteksplanerna över landet överrensstämmer med varandra så pass mycket trots att möjligheter till profilering finns i de stora lokala skillnader som föreligger.

Den omgivning som bibliotek verkar inom utövar stort inflytande på verksamheten och denna måste förhålla sig till de normer, värderingar och regler som finns. Dessa normer och värderingar är till stor del inte uttalade utan ingår i det institutionella sammanhanget. De är därför på ett sätt också omedvetna, men påverkar på många sätt deltagare i institutioner, såsom bibliotekspersonal, i det att de ingår i verksamheten utan att ifrågasättas.

I en majoritet av biblioteksplanerna återkommer följande citat i olika varianter men med samma innehåll. Exemplet är hämtat från biblioteksplan (V):

Den senaste 10-årsperioden har kännetecknats av stora förändringar inom de svenska folkbiblioteken. Informationstekniken har slagit igenom med stor kraft och vi har fått en rad nya medier på biblioteken.

Anledningen är antagligen att det är viktigt att framhäva den utveckling och förändring som råder eller snarare redan har genomgått. Det som är anmärkningsvärt är att det framhålls i så många biblioteksplaner, men att man sedan inte förhåller sig till detta mer än som ett konstaterande gällande för alla bibliotek. En koppling till de egna förutsättningarna, målen och hur man har förhållit sig till denna utveckling hade möjligtvis varit mer givande i ett förändringsperspektiv.

Exempel på mimetisk isomorphism, det vill säga att man efterhärmar en redan befintlig och antagen biblioteksplan, ges i biblioteksplan (D) som använder sig av eller tar tydliga intryck från biblioteksplan (B). Denna fungerar som underlag dels gällande inspiration och dels tillämpar man samma modell för arbetet med biblioteksstrukturen.

Modellen för biblioteksstrukturen är lånad från (B) kommuns biblioteksplan.

Exempel på coercive eller tvingande isomorphism är det dokument som utgör biblioteksplan (T), vilken mest av allt tycks vara något som man pliktskyldigt tagit fram, då bibliotekslagen kräver detta:

Från och med 2005 innehåller bibliotekslagen kravet att kommunerna ska upprätta en biblioteksplan.

Förankring till kommunala angelägenheter, tydlig nulägesinventering och målbeskrivning saknas.

Vi finner, som vi tagit upp ovan, att förankring till den egna kommunen ofta saknas.

Barn och ungdomar är en prioriterad målgrupp. /.../ För 15 år sedan läste 85 % av föräldrarna varje dag för sina små barn, idag är siffran nere i 67 %.

Ovanstående citat bygger på nationella siffror och är hämtat från biblioteksplan (V). Omvärldsanalys och behovskartläggning sker utifrån nationell statistik och uppgifter. Detta kan bidra till homogena organisationer då man tar större intryck till hur det

institutionella fältet ser ut på ett nationellt plan. DiMaggio och Powell menar att desto mer etablerat ett fält är, desto mer sannolikt är det att en homogenisering av verksamheter uppstår (1991, s. 64). Ytterligare bakomliggande orsak till homogena organisationer kan vara att man söker trygghet genom imitation av omgivande organisationer (1991, s. 73; Røvik 2000, s. 153).

Med ett generellt innehåll i biblioteksplanerna blir både kommunen och biblioteksverksamheten anonym då uppgifterna skulle kunna gälla för flertalet av Sveriges kommuner. I stort sett alla biblioteksplaner tar också upp bibliotekslagen och Unescos folk- och skolbiblioteksmanifest genom att citera eller inkludera som bilagor, men många nöjer sig med att nämna dessa som riktlinjer för den egna biblioteksplanen. Få sätter dem i relation till lokala förhållanden eller till den egna verksamheten.

Flera av biblioteksplanerna citerar inledningsvis likaså Svensk Biblioteksförnings definition av biblioteksplaner och det kan tolkas som att många har utgått från denna definition. Mer eller mindre omedvetet kan då även utformandet av biblioteksplanerna tänkas utgå från denna definition. Det som kan vara negativt med detta är, enligt oss, att det skapar en alltför homogen uppbyggnad av biblioteksplanen och därmed av verksamheten.

Även om detta är en begränsad undersökning, har det inte varit möjligt för oss att finna en biblioteksplan där man använt sig av riktlinjer eller verktyg som hämtar inspiration från, till exempel, mer näringslivsriktade områden eller biblioteksplaner som på något sätt utmärker sig som avvikande från konceptet upplagt av Svensk Biblioteksförning.

I detta resonemang finns också möjligheten att de som utformat biblioteksplanen tittat på hur grannkommunen eller andra biblioteksverksamheter som anses vara framgångsrika har utformat detta arbete. Exempel från biblioteksplan (O).

Som grund för biblioteksplaner ligger /.../ och andra kommuners biblioteksplaner.

Den enskilda organisationen sägs skapa sin identitet i mötet med andra. Det sker också en jämförelse och i viss mån även en imitation av andra aktörer (Sahlin-Andersson 1996, s. 73), vilket vårt resonemang ovan, gällande homogena organisationer, vill visa på.

En del kommuner har samarbetat inom regionerna och över kommungränserna, för att på detta sätt få en mer slagkraftig biblioteksplan och effektivisera arbetet. Vid dessa samarbeten är det snarare positivt att biblioteksplanerna liknar varandra eftersom man eftersträvar en enhet av ungefär samma mål med gemensamma medel.

6.4 Institutionella fält, identitet och aktörer

I det institutionella fält som biblioteksplaner verkar inom medverkar flera aktörer både med gemensamma och skilda intressen. Aktörer kan vara mer eller mindre auktoritativa beroende på det inflytande de har inom fältet. Denna definition kan appliceras på aktörer såsom de i kommunen relevanta nämnderna och intresseföreningar som Svensk Biblioteksförning.

Utöver dessa aktörer med stort inflytande, kan också bibliotek i landet fungera som aktör i det att de kan vara föregångare inom diverse områden som anses vara framgångsrika och därmed står de modell för en god biblioteksverksamhet. Faktorer i bibliotekens omgivning såsom den kommun biblioteket är verksamt inom och denna kommuns storlek eller placering i landet, kan också tänkas påverka.

Även enskilda personer identifierar vi som aktörer. Dessa är ofta välkända och har inflytande inom det institutionella fältet. Dessa aktörer har konsulterats vid arbetet med framtagandet av biblioteksplaner. En del är namngivna och andra benämns bara som konsulter vilket gör det svårare att dra slutsatser om deras påverkan på biblioteksplanens utformning. Konsulters deltagande utvecklas närmre under rubriken *förändringsmodeller*.

Av dessa resonemang kan man tänka sig att biblioteket skapar sin identitet genom mötet med andra bibliotek, bibliotekspersonal och utomstående aktörer med inflytande och påverkan på biblioteksverksamheten. Imitation och jämförelse av identitet kan möjligtvis föda en svårighet att bryta ett mönster av etablerad identitet, men kan också fungera som en förstärkning av det institutionella fältet.

Under föregående kategori tog vi upp biblioteksplan (D) som exempel på mimetisk isomorphism. Man kan också ta upp samma resonemang här som exempel på samarbete inom det institutionella fältet samt olika aktörers påverkan i biblioteksplanen, då bibliotek (B) kan betraktas som en auktoritativ aktör i biblioteksplan (D).

I biblioteksplan (X) räknas de ansvariga politiska nämnderna upp, deras ansvarsområden och uppgifter beskrivs och huvudansvar definieras. Bibliotekschef eller biblioteksansvarige har ansvar för att ordinarie biblioteksverksamhet anpassas till gällande lagar och mål likväl som rektor eller gymnasiechef har huvudansvar för att skolbiblioteksverksamheten anpassas till för dem gällande lagar och mål. Att ta fram lässtimulerande åtgärder och informationssökning i den lokala arbetsplanen åläggs gymnasiechef eller rektor. I detta ser vi en ansvarsfördelning av bibliotekens verksamhet mellan aktörer inom den kommunala sektorn. Många av planerna trycker på ansvarsfördelning för biblioteksverksamheten, vilket kan härledas till den paragraf i bibliotekslagen som föranlett biblioteksplanernas tillkomst och som beskriver vad som ska uppnås med dessa.

I princip alla biblioteksplaner nämner och tar upp samverkan med barn och utbildning, vård och omsorg, såsom BVC, MVC och äldreomsorg. Dessa områden får räknas till biblioteksverksamhetens naturliga samarbetspartners utifrån bibliotekslagens rammar.

Bibliotek (Q) har satt som mål:

Att marknadsföra biblioteket internt i den kommunala förvaltningen. Erbjuder tjänstelånekort. /.../ Erbjuder vissa digitala tjänster som affärsdata, Ebsco Master Elite m.m. sökbara från kommunens alla datorer i det administrativa nätverket.

Detta kan ses som ett tecken på samverkan utanför det direkta egna institutionella fältet. Tecken på samverkan med andra aktörer, också utanför det egna institutionella fältet, är det samarbete som biblioteket har med kommunens apotek.

Biblioteket samarbetar idag med Apotekets hälsotorg framförallt med litteraturtips. Ökat samarbete med flera olika samarbetspartners i hälsofrågor bör tas, såsom kommunens folkhälsoplanerare, vårdcentraler, MVC och BVC.

I biblioteksplan (P) betonas samverkan inom, men även utanför det institutionella fältet som en viktig faktor för ett rikt kulturliv och för att hålla kommunen attraktiv.

Folkbiblioteket ska öka samverkan med lokala entreprenörer, föreningar och organisationer och genom detta få fram fler kulturskapande grupper och nätverk som ger ett rikare och mer mångfacetterat kulturliv.

Samarbete betonas som något positivt och nödvändigt i de, av Svensk Biblioteksforening, uppdragna riktlinjerna. Vi finner tecken på att flera biblioteksplaner istället undersöker och analyserar behovet, snarare än att man följer riktlinjerna slaviskt. Detta ser vi bland annat i följande citat hämtat från biblioteksplan (U):

/.../ och det är inte något ideal i sig att till varje pris samorganisera.

/.../ Med i grunden separata organisationer, utifrån respektive verksamhets mål och behov, betonas dock samordning och samplanering.

Liknande innehåll finner vi i biblioteksplan (L):

Vi vill betona att samverkan bygger på gemensamma intressen. Det är alltså inte så att biblioteken har en missionerande roll och så att säga vill komma in i de andra verksamheterna. Det är snarare så att de har något värdefullt att erbjuda och det gäller att hitta formerna för ett ömsesidigt engagemang och de medverkande parternas olika åtaganden.

Man samarbetar sålunda inom eller utom det institutionella fältet, under förutsättningar att det finns behov och efterfrågan, och förhåller sig självständig till möjliga auktoritativa aktörer.

I biblioteksplan (K) framhålls samverkan med aktörer utanför bibliotekets naturliga samarbetsfält. Till exempel ska åtgärder för kommunens invandrare ske genom projekt tillsammans med Migrationsverket för att förbättra situationen för denna målgrupp.

Föreslå Migrationsverket avdelning i (K) olika samverkansprojekt. Utveckla samarbetet med kommunens integrationssamordnare för dem som beviljats uppehållstillstånd. Gemensamt planeringsmöte med integrationssamordnaren för planering av biblioteksservice till invandrare.

Migrationsverket är förvisso också en statlig myndighet och kan då sägas tillhöra samma institutionella fält i ett nationellt perspektiv, men i ett kommunalt perspektiv och utifrån bibliotekslagens paragraf där det uttrycks att

Bibliotek och bibliotekshuvudmän inom det allmänna biblioteksväsendet skall samverka

Det föreligger sålunda inga direkta krav på att bibliotek ska gå utanför det därav definierade institutionella fältet. Vi ser alltså samarbetet mellan kommun (K) och Migrationsverket som tecken på ett initiativ av ett breddat samarbete med aktörer utanför det institutionella fältet.

6.5 Förändring och kontinuitet

I organisationer och verksamheter menar Brorström och Siverbo att den ideala kombinationen är en balans mellan kontinuitet och förändring. Institutionernas stabila grund ger möjlighet till fortsatt kontinuitet inom framgångsrika områden, medan en öppenhet och vilja till förnyelse skapar goda förutsättningar för förändring. Redan existerande verksamhet behöver inte uppfattas som mindre bra så länge den överensstämmer med omgivningens krav, behov och vilja till att utnyttja verksamhetens tjänster. I biblioteksplanerna är det möjligt att framhäva positiv och fungerande verksamhet medan sådant som inte efterfrågas av omgivningen kanske bör omvärderas för att fånga samhällets skiftande rörlighet och därigenom öppnas mot förändring.

Vi försöker i följande avsnitt redogöra för biblioteksplaner som visar på en balans mellan förändring och kontinuitet, men även på de biblioteksplaner där balansen är något ojämnt fördelad så att man blir låst i sina handlingsmönster.

Biblioteksplan (V) är starkt inriktad på en nulägesbeskrivning och ett fortsatt arbete med det arbete som bedrivs i dagsläget. Planen beskriver visserligen olika insatser som man ska koncentrera sig på, men vi tolkar dessa insatser endast delvis som målformuleringar då de har en låg grad av konkretisering. Vi finner inte några direkta motstånd till att förändra verksamheten, men inte heller finner vi någon uttalad vilja till förändring. Detta eftersom de flesta insatser grundar sig i redan existerande och pågående verksamheter. Vi tolkar detta som att man inom kommunen är relativt nöjd med sin biblioteksverksamhet och att man inte anser sig behöva några större insatser för utveckling av sin verksamhetsinriktning.

I följande citat syns tecken på vilja till förändring och en fokus på de egna förutsättningarna utifrån kommuninvånarnas behov.

Biblioteksplanen utgår från en analys av kommuninvånarnas behov. Planen pekar på utvecklingsvägar och behov av modernisering. Det gäller att skapa beredskap för morgondagens krav och förutsättningar för bibliotek som är stimulerande och lustfyllda mötesplatser för kunskap och upplevelse. Biblioteken ska spegla (A)s särart och aktivt medverka i kommunens utveckling.

I (J) väljer man att profilera bibliotekens utveckling i förhållande till dess betydelse i ett lärande samhälle.

För att möta medborgarnas vidgade behov av lärmiljöer utvecklas samarbetet mellan bibliotek, skola, utbildningsorganisationer och studieförbund.

Redan i den nuvarande gällande biblioteksplanen (Q), ser man i kommunen biblioteksplaner som ett naturligt dokument att använda sig av vid framtida utveckling

och man verkar vara positiv till förändring. I förordet till biblioteksplanen förklaras det att man inom kommunen arbetar med ett projekt med balanserad styrning, vilken kommer att ge målformuleringar och direktiv för alla verksamheter. Detta kommer att medföra att nästa biblioteksplan kommer att inbegripa fler verksamheter och beröra fler instanser i förvaltningen.

Som metoden textanalys föreskriver har vi i biblioteksplanerna även uppmärksammat de rent språkliga aspekterna när det gäller att sätta upp målformuleringar. Man kan skilja mål från mål, på det sätt som de är formulerade i texten. Det vi främst uppmärksammat är skillnaden i användandet av verben *skall* och *bör*. Verbet *bör*, anser vi, uttrycker en större vaghet i en målformulering till skillnad från det mer kraftfulla *skall*. *Skall* uttrycker en större vilja till förändring medan *bör* framhåller en medvetenhet om att beslutsförandet inte alltid ligger i biblioteksverksamhetens händer. Detta gäller exempelvis mål som är beroende av ekonomisk resursfördelning. Exempelen nedan är hämtade från biblioteksplan (H).

De mindre kommundelsbiblioteken bör ha öppet varje vardag.

Service till biblioteksbesökarna skall präglas av kunnighet, snabbhet och vänlighet.

Ett annat sätt att konstruera målformuleringar på är genom att biblioteksplanerna använder sig av passivumkonstruktioner i sina målformuleringar, som här i biblioteksplan (J).

Personalen erbjuds årligen kompetensutveckling för att bibehålla och utveckla en hög servicenivå.

Datorbaserad information hålls genom biblioteken tillgänglig för kommuninvånarna.

Detta skulle kunna tolkas som en vaghet i målformuleringen, men det kan lika gärna stå för ett fortlöpande mål, ett mål som man redan arbetar utifrån och fortfarande anser vara giltigt.

I biblioteksplan (V) beskrivs insatser inriktade på barn och unga men dessa benämns som *fortsatta insatser*. Här beskrivs vad som redan görs:

- Barnprogram, för att förmedla kulturupplevelser
- Klassbesök och bokpresentationer
- Programverksamhet vid Kafé Edbom

I dessa beskrivs de fortsatta insatser inriktade på barn och unga som bedrivs, men betoningen ligger på en fortsättning av verksamheten och vi kan inte finna några tecken på en vilja till utveckling eller på kommunens biblioteksbehov för barn & unga, vilket man väntar sig efter uttalanden om prioriterade målgrupper.

En biblioteksplan är tänkt att kunna användas som ett verktyg och som en handlingsplan. En del biblioteksplaners uppsatta mål för verksamheten kan dock snarare beskrivas som vagt uppdragna riktlinjer att sträva mot då målen saknar konkretisering eller ansvarsfördelning. Det är svårt att som utomstående förstå syftet med dylika formuleringar som ovan beskrivits.

6.6 Förändringsmodeller

Biblioteksplan (A) representerar ett tydligt exempel på användandet av förändringsverktyget strategisk planering. Det som Corral anger som typiskt för en strategisk plan (vision, mission, mål, uppföljning och revidering) går att finna i biblioteksplan (A). Med framtidsscenario, med utgångspunkt i nulägesbeskrivning och omvärldsanalys utifrån kommunens förutsättningar, sätts strategier och mål upp. Förändringsmöjligheter sätts i förhållande till kommunens övergripande mål. Den tid som anges gällande för att omsätta målen till verklighet ska ske till 2010 vilket också ingår i deras vision och verksamhetsidé.

Vision 2010: Biblioteken i (A) ska vara ett av Stockholmsområdets intressantaste bibliotek med plats för nyskapande och experiment. Bibliotekens verksamhet ska präglas av

- Kompetens och hög kvalitet
- Lyhörddhet mot brukarna och gott bemötande
- Nyfikenhet, engagemang, lust och glädje

Budget och ekonomiska resurser beaktas i planeringen. Användarperspektivet är många gånger framträdande för att kunna behålla och locka nya användare och profilering av bibliotekets verksamhet framhävs som en central åtgärd.

Både (Q) och (O) uppvisar också tydliga drag av att ha använt sig av strategisk planering som förändringsverktyg. Båda planer ställer upp, av personalen, genomarbetade SWOT-analyser och utgår från denna i deras målformuleringar och åtgärdsförslag. De innehåller även omvärldsanalys och behovskartläggning. Dock saknar vi en tydligt uttryckt formulerad mission och vision i dokumenten. Detta är däremot något som uppvisas tydligt i biblioteksplan (U), i vilken såväl visions-, mål- och missionsformuleringar är kopplade till varandra. Vi tolkar deras mål som visionära men ändå kopplat till verksamheten:

Vårt mål är att vara ett så bra bibliotek att vi blir utsedda till 'Årets bibliotek' senast år 2010, där våra generösa öppettider, lättillgänglighet och goda utbud av media är unikt.

Biblioteksplan (P) är uppdelad i tre delar; en vision, en strategi och långsiktiga mål. Ambitionen för de långsiktiga målen är att dessa ska vara uppnådda år 2012. Årliga resultatmål ska varje år sättas upp utifrån de långsiktiga målen.

Biblioteksplaner ska ge en tydlig riktning in i framtiden och visa hur kommunens biblioteksverksamhet ska utvecklas.

Biblioteksplan (J) vittnar om inflytande av målstyrning då de markerar ansvarsfördelning inom de olika enheterna och poängterar vikten av måluppfyllelse utifrån utvärdering och uppföljning. Kvaliteten bedöms därefter genom att se till i hur stor utsträckning man har lyckats att uppnå sina mål.

Varje enhet är ansvarig för att utifrån sina unika förutsättningar arbeta för måluppfyllelse. Utvärdering och uppföljning sker kontinuerligt inom alla delar av kultur- och biblioteksområdet. Utifrån detta beskrivs verksamhetens kvalitet och grad av måluppfyllelse.

En annan viktig ingrediens i strategisk planering är att utföra en ordentlig målgruppsanalys för att på detta sätt nå politisk legitimitet för biblioteksverksamheten. Genom att inte analysera och definiera sina målgrupper mer än genom att beskriva dem generellt kan det bli svårare för biblioteken, att hävda sina behov av resurser. Inom offentliga institutioner måste man liksom i övrig verksamhet marknadsföra sina tjänster för att få bibehållna eller ökade ekonomiska resurser. Genom biblioteksplaner finns möjligheten att använda dessa som underlag för resursbehov genom att en målgruppsanalys genomförs. Konsekvensen kan vid utebliven målgruppsanalys bli att övriga intressenter, såsom beslutfattare inom kommunala instanser som ingår i samarbetet, inte kan identifiera vilka resursbehov som finns och därmed inte finner tillräcklig grund för att bibehålla eller tilldela verksamheten ökade resurser.

Målgrupperna behandlas ofta kortfattat och övergripande i biblioteksplanerna, ibland ställda i relation till nationella övergripande siffror. En behovskartläggning görs sålunda också utifrån ett mer övergripande nationellt behov. Målgruppsanalys görs inte alltid på ett sätt som gagnar verksamheten. De görs mestadels inte alls. Man baserar kartläggningen på traditionella målgrupper för biblioteken. Detta hänger delvis samman med den breda målgrupp som ett folkbibliotek faktiskt ska täcka, det vill säga allmänheten, men vad vi ser som nödvändigt, utifrån de teoretiska kunskaper som vi inhämtat, är en målgruppsanalys, grundad på kommunens förutsättningar och att man på detta sätt hade kunnat komma ifrån alltför generella redovisningar av bibliotekets målgrupper.

Exempel på allmänt ställd målgruppskartläggning är i biblioteksplan (S):

Målgrupper: bibliotekens viktigaste målgrupper är: allmänheten, barn och ungdomar, studerande på olika nivåer, funktionshindrade, äldre = 65+.

Inte ofta, men ibland förekommer det att biblioteksplaner identifierar vilka målgrupper man inte når. Det kan ses som en komplettering av en bristfällig målgruppskartläggning. Detta kan tolkas som att det är enklare, men därmed inte sagt tillräckligt, att kartlägga de målgrupper man inte når istället för att göra en grundlig kartläggning eller analys av de man faktiskt når.

Vi har i våra biblioteksplaner inte funnit några utmärkande drag av kvalitetsarbete eller TQM, annat än fåtal formuleringar som berör kvalitetsaspekten som här i biblioteksplan (M).

Biblioteken är en av hörnpelarna i det livslånga och livsvida lärandet: genom kvalitetssäkring av tjänsterna gör biblioteket det enklare för medborgarna att finna nödvändig och relevant information för den egna utvecklingen, inlärningen och förströelsen.

Konsulter har medverkat vid en del av de biblioteksplaner vi studerat. Ibland är dessa konsulter namngivna, ibland inte. En av de konsulter som omnämns är Sven Nilsson, vilken vi tidigare refererat till i uppsatsens bakgrundskapitel. Han får betraktas som en debattör inom biblioteksväsendet och har en egen linje som han driver. Man får därmed också betrakta Sven Nilsson som en aktör inom biblioteksområdet och hans påverkan, på de biblioteksplaner han är med och arbetar fram, kan därför antas få en viss prägel.

Kommun (G) har använt sig av Sven Nilsson, dels under olika workshops och dels vid författandet av biblioteksplanen. Denna har vid senare tillfälle dock bearbetats av annan deltagare inom den projektgrupp som tillsatts av kultur- och fritidsförvaltningen, varför man inte kan tala om en expertmodell där inget eller lite inflytande har varit möjligt för personalen. Ändå är det ett arbetssätt som inbjuder till viss begränsning av egna idéer och formuleringar. Vi anser att kommunens arbete med biblioteksplan (G) kan tillskrivas förankringsmodellen, det vill säga att alla berörda har givits möjlighet till delaktighet i utformandet av biblioteksplanen. Dock finns i biblioteksplan (G) en stark påverkan av utomstående aktör i form av konsultens medverkan.

Både i (U) och (A) har bibliotekskonsulter⁵ använts och varit rådgivande under arbetets gång. Återigen belyser vi konsulernas roll som påverkande aktörer. Vid användandet av en konsult hade en expertmodell kunnat vara möjlig, men vi tolkar det som att förankringsmodellen har använts. Förankringen av dokumentet i diverse verksamheter inom kommunen och bredden på styrgruppen tyder på en mycket hög grad av delaktighet i arbetet med biblioteksplanen. Detta ökar förutsättningarna, enligt Parmander och Angelöw för förankring av redskap, förändringskoncept och därmed också budskapet i dessa. Precis som vi uttryckt tidigare är förståelse för meningen med eventuell förändring av största vikt för att kunna använda och utnyttja ett förändringsverktyg. Detta förutsätter att bibliotekspersonal runt om i Sverige ges möjlighet till förankring av budskapet genom relevant modell anpassad till syftet.

I de flesta fall har processmodellen använts vid framtagandet av biblioteksplanerna. Denna beskrivs som en modell vilken ger stort inflytande för deltagarna redan i en initial fas, då de är med vid problemformulering och åtgärdsförslag. Vi ger inga exempel på denna modell eftersom den är förekommande i alla de övriga biblioteksplanerna, det vill säga utöver de som tilldelats annan utförandemodell.

⁵ För kommun (A) har bibliotekskonsult Inger Eide-Jensen varit delaktig i processen. För kommun (U) finner vi inga namnuppgifter på konsulten.

7. Analys och diskussion

Bibliotek som utgår från de yttre behoven, från medborgarnas och samhällets förändrade rörelser, behöver ha en beredskap för att möta det okända. Utmaningen ligger i konsten att hantera spännvidden mellan det samtida biblioteket och det framtida biblioteket

(Biblioteksplan (F), 2006 s. 19).

Citatet ovan fångar i hög grad vår uppfattning av biblioteksplaners funktion och möjligheter. Uppsatsens syfte har varit att undersöka om biblioteksplaner kan fungera som ett verktyg för förändringsarbete och vad detta förändringsarbete har att förhålla sig till och utgå ifrån. Vi har studerat bibliotekens kontextuella och organisatoriska förutsättningar, i vilken aktörer som utövar inflytande eller påverkan på biblioteksplaner existerar.

Utifrån den kontext som biblioteksplaner verkar inom ställde vi oss frågan huruvida biblioteksplaner kan användas som ett verktyg för förändring och utveckling av verksamheter och om man genom detta kan stärka bibliotekens legitimitet. Detta problem tog vi utgångspunkt i. Vi ska i följande diskussion, som är en något mer fördjupad analys utifrån våra tolkningar, försöka belysa och besvara detta problemområde, vilket vi gör genom att vi redogör för våra tolkningar och uppfattningar baserade på den kunskap vi inhämtat.

Vi vill åter poängtera att vi gör skillnad mellan bibliotek och biblioteksplan. Vår intention är varken att döma eller hylla någon särskild biblioteksverksamhet, bibliotek eller biblioteksplan. Vi har utgått från det uttalade och, av oss tolkade, övergripande syftet med biblioteksplaner, det vill säga att biblioteksplanen ska kunna användas som en handlingsplan med syfte att synliggöra biblioteksverksamheten i kommunen och i ett bredare perspektiv även uppnå stärkt legitimitet i samhället.

7.1 Biblioteksplaner och dess förhållande till legitimitet

Folkbibliotekens ständiga dilemma är att man är en institution öppen för alla med syfte att vara tillgänglig för alla. De krav och behov som ska tillgodoses blir därför väldigt breda och mångfacetterade. Utöver att man ska stå till förfogande för samhällets medborgare finns det dessutom krav genom bibliotekslagen på att ge särskilda målgrupper särskild prioritering. Dessa målgrupper är barn och unga, funktionshindrade, invandrare och andra minoriteter. Genom en målgruppsanalys som baseras på lokala förutsättningar, efterfrågan och behov skapas möjligheter till en mer effektiv verksamhetsutformning. Om målgruppsanalysen förankras i verksamheten och i den omgivande strukturen, tror vi att även legitimitetssökandet kan påverkas positivt av detta.

För att en organisation ska behålla eller förstärka sin legitimitet i samhället krävs en tydlig kommunikation gentemot den omgivning man verkar inom (Rövik 2000, s. 46), det vill säga kommunikation både gentemot de styrande krafterna och de inom organisationen verksamma, såväl som mot dem som utnyttjar de tjänster man förmedlar.

Genom att man i biblioteksplanerna markerar en tydlig mottagare, och likaså har en tydlig avsändare, kan budskapet, enligt Hellspång och Ledin, enklare etableras utanför den egna sfären. Rent praktiskt betyder detta att biblioteksplanen måste antas i kommunfullmäktige, vilket bibliotekslagen också kräver, och därmed även tillgängliggöras för allmänheten.

Vi har, som vi påpekat fäst uppmärksamheten i vår analys vid att det i flera exempel inte kunnat gå att identifiera en tydlig avsändare. Många gånger saknas även relevanta upplysningar för att en utomstående läsare ska kunna ta till sig dokumentet. Det kan röra sig om att det saknas nödvändiga uppgifter om berörda nämnder, styrdokument eller att planen endast innehåller vaga beskrivningar om när den är antagen och hur lång giltighetsperiod den har. Detta anser vi försvårar möjligheten till att stärka bibliotekens legitimitet och roll i samhället.

Utifrån de organisationsteorier rörande legitimitet, som vi redogjort för tidigare, beskrivs legitimitet som en drivkraft för verksamheter (Selznick 1996, s. 273). Genom stark inre legitimitet kan önskade förändringar genomdrivas med risk för mindre friktion från till exempel personal, vilka som följd känner sig mer delaktiga i arbetsuppgifternas relevans. En stark yttre legitimitet kan bidra till att biblioteken som institution, mer kraftfullt kan hävda sin ställning i samhället (Rövik 2000, s. 46).

Med hjälp av biblioteksplanerna kan man befästa den inre legitimiteten genom att inkludera bibliotekspersonalen i arbetet med att ta fram biblioteksplanen. En annan faktor som har betydelse för den inre legitimiteten är att biblioteksplanerna framhäver personalens kompetens i förhållande till de uppgifter som ska utföras. Detta är något som flera biblioteksplaner kommit fram till genom en fördjupad kartläggning av utvecklingsområden. Genom att hålla en hög kompetens och professionalitet i personalstyrkan kan detta öka medvetenheten om vad som är viktigt för verksamheten och på längre sikt även öka legitimiteten utåt till följd av en stark yrkesstatus.

I ett legitimitetsarbete ingår, för att nå ett bra resultat, att så många intressenter som möjligt blir tillfredställda. Detta kan man, enligt Brunsson, uppnå genom att på olika sätt förhålla sig till olika aspekter på tal, beslut och handling. Sålunda tillfredsställs fler intressenter då man förhoppningsvis värjer sig mot konflikter genom att inte enbart ställa sig på en sida och legitimiteten kan stärkas genom att organisationen associerar sig med fler intresseområden såväl inom som utom den egna organisationen. Liknande handlingsätt kan kopplas till den kompromiss som föranledde bibliotekslagens utformande eftersom man, som vi tolkar det, tog hänsyn till både kravet på statlig nationell styrning såväl som kravet på kommunalt självstyre.

Att intressenter blir tillfredställda innebär inte automatiskt att det finns en acceptans för de förslag eller åtgärder som erbjuds. I vårt fall kan det uppstå problem med acceptansen eftersom idén med biblioteksplaner kan ses som en externt påkallad åtgärd,

som inte är önskad av alla aktörer. Vi tolkar det som att acceptans och legitimitet ligger väldigt nära varandra och delvis förutsätter varandra. Enligt Greenwood och Jennings kan legitimitet uppnås genom och utifrån aktiv handling, tanke och språk. Det vill säga när skapandet av biblioteksplanen är gjord och biblioteksplanen tar del i det naturliga språkbruk som finns inom det institutionella fältet, ökar också möjligheten till att den bakomliggande idén med biblioteksplanen vinner acceptans och därmed också legitimitet inom respektive kommun och hos dess medborgare.

7.2 Homogenitet

Teorier som vi tagit del av har visat att organisatoriska fält som är skapade av, till exempel, profession eller stat förr eller senare kommer att leda till homogena organisationer (DiMaggio & Powell 1991, s. 67). Bibliotek, såsom en del av ett organisatoriskt fält, styrda och påverkade av stat och profession, kan därför vara begränsade i sin utformning av biblioteksplanerna eftersom de mer eller mindre omedvetet går mot en homogen utveckling som kan försvåra möjlighet till förändring. Likheterna som finns mellan de enskilda bibliotekens verksamhet är påtaglig. Detta kan förklaras av att man vilar på samma värdegrund och har samma lagar och regler, men det kan också härledas till de aktörer som utövar ett inflytande inom biblioteksfältet.

Till viss del är biblioteken beroende av bibliotekslagen och andra styrdokument i utformningen av biblioteksplanerna. Man står även i beroendeförhållande till de aktörer som existerar inom samma fält då man söker erkännande och legitimitet hos dessa. Av den anledningen kan de bibliotek som står i begrepp att påbörja sitt arbete med biblioteksplanen, söka uppslag i redan antagna biblioteksplaner. Att man tar intryck av, och på så sätt låter sig påverkas av, utomstående aktörer kan ske mer eller mindre medvetet (Selznick 1996, s. 273; DiMaggio & Powell 1991, s. 67ff.). Av detta kan man dra slutsatsen att det finns både en formell och informell press från omgivningen att utföra saker på ett visst sätt, vilket kan leda till homogena organisationer genom isomorphism och därmed kan den likhet förklaras, som vi anser finns i biblioteksplanernas utformande och innehåll.

För att kunna förändra sin verksamhet måste man vara medveten om hur den ser ut och vilka förutsättningar man har. En viss profilering av biblioteken ser ut att kunna åstadkommas med hjälp av biblioteksplanerna, som gör det möjligt för biblioteken att bygga sin verksamhet utifrån användarnas krav och behov. Vid granskningen av biblioteksplanerna saknade vi dock i många fall en sådan profilering av den enskilda kommunen, på så sätt att inga angivelser om vare sig storlek, demografiska uppgifter eller näringsliv nämndes. Nästan alla biblioteksplaner tycks identifiera samma hot och möjligheter, svagheter och styrkor. De gör detta utifrån nationella förutsättningar och alltför lite fokus ligger på det egna biblioteket, vilket får konsekvenser för resultatet av biblioteksplanen och hur den senare ska kunna implementeras. Genom en mer konkret och noggrann kartläggning av sådana omständigheter hade biblioteksverksamheten mer effektivt kunnat anpassa sig till kommunens behov och efterfrågan.

Biblioteksplanerna innehåller, eller kan utformas, så att de tar upp ingredienser som möjliggör för biblioteken att formas och anpassa sig till framtida utveckling. Många gånger kopplas bibliotekets fortsatta utveckling ihop med att de ska anpassa sig till

omgivningen. Genom biblioteksplanernas eventuella förmåga till att belysa bibliotekens tjänster hade detta kunnat bidra till att en större möjlighet ges för kommunen att utnyttja biblioteksverksamheten.

7.3 Identitetsskapande

Biblioteksplanerna ingår och fungerar i ett institutionellt fält, något som denna uppsats vill visa på. Det institutionella fältet är, som tidigare beskrivits, av bland andra DiMaggio och Powell, ett system av intressenter såsom individer och organisationer. Man arbetar oftast för gemensamma intressen, även om dimensioner av varierande mål och innehåll existerar. Identitet skapas genom möten och interaktion mellan de olika aktörerna (Sahlin-Andersson 1996, s. 73).

I biblioteksorganisationer, liksom i andra värdegrundsbaserade offentliga organisationer, kan målet med, eller för, dessa organisationer anses ligga utanför den egna direkta verksamheten. På ett sätt är det omvärldens intressen som ska uppfyllas och samverkan ska ske mellan olika aktörer för att på bästa sätt uppnå de mål som finns satta genom de samarbetspartners som finns och huvudmän som ansvarar för verksamheten. I ett kommunalt perspektiv måste biblioteksplanerna innehålla de mål som är satta för kommunens biblioteksverksamhet, mål som ofta sätts utifrån de lokalt formulerade kulturpolitiska målen. Hänsyn och betänkande måste emellertid också tas gällande ekonomi och budget. Om man på ett tydligt sätt visar på insikt och medvetenhet om rådande förhållande genom biblioteksplanerna, kan detta vara ett sätt att vinna erkännande och acceptans. I ett identitetsskapande perspektiv tror vi att man vinner på att framhålla sin egen identitet, samtidigt som man förhåller sig till den övergripande kontexten, som i sig också är identitetsskapande.

Legitimitet kan uppnås genom att man väljer ett verktyg som tar hänsyn till den värdegrund som verksamheten är baserad på. I ett verktygsperspektiv är legitimitet kopplad till förmågan att vara effektiv, ofta genom rationella beslut och handlingar (Rövik 2000, s. 31f.). Detta perspektiv är svårt att applicera på bibliotek då de agerar i en institutionell omgivning med socialt konstruerade regler och normer. Diskrepansen i ett verktygsperspektiv blir att bibliotekens verksamhet inte alltid är tydligt kopplad till effektivitetsmål, utan där huvuduppgiften är att leva upp till och följa de övergripande mål som är lagstadgade av stat och kommun.

Utifrån ett symbolperspektiv är det å andra sidan snarare betydelsefullt att genom social auktorisering efterlikna ”rätt” organisationer och verksamheter, något som också kan befästa den egna identiteten. Ofta finns inom det institutionella fältet en aktör som anses mer auktoritativ och har en central funktion för övriga medlemmar av fältet. I vår undersökning har vi funnit att flera av biblioteksplanerna använder sig av social auktorisering (Rövik 2000, s. 36). Vi identifierar de olika sociala instanserna i bibliotekens kontext såsom tidigare antagna biblioteksplaner, enskilda kommuner och bibliotek, anlitade konsulter – vilka anses ha hög auktoritet – samt Svensk Biblioteksforening. Vi identifierar dessa som auktoritativa aktörer som bedriver social auktorisering, eftersom de omnämns som modeller eller förebilder. De biblioteksplaner eller kommuner som uttrycker detta, kan till viss del tolkas inneha en tro på att dessa

externa aktörer ska ge den egna verksamheten ett erkännande. Genom att framhäva det positiva i externa modeller är det tänkbart att högre status kan uppnås.

Utöver dessa aktörer kan även användarna ses som en legitimitetsskapande faktor. Det politiska styret påverkar också biblioteken eftersom de utgör en maktfaktor som beslutar om ekonomiska resurser. Dessutom kan politiska beslut på sikt leda till en förändrad värdegrund hos biblioteken.

7.3.1 Svensk Biblioteksförning som identitetsskapande aktör

I uppsatsen har vi riktat uppmärksamhet mot de svenska bibliotekens intresseförening Svensk Biblioteksförning och vi har försökt visa på den roll de har spelat, dels vid förändringen av bibliotekslagen, dels som drivande i debatter och diskussioner angående biblioteksfrågor. Svensk Biblioteksförning har en aktiv roll som identitetsskapare då man agerar som en "bibliotekens talesman". Den drivande roll man har haft i arbetet med biblioteksplaner har också satt sin prägel på utformandet av biblioteksplanerna då man tagit fram en idéskrift och liknande material där man sammanställt riktlinjer som har som syfte att fungera som stöd i arbetet med biblioteksplanerna.⁶

Det finns flera sätt att se på Svensk Biblioteksförnings aktiva deltagande. För många biblioteksverksamheter och kommuner synes deras riktlinjer ha fungerat som ett hjälpmedel genom att ställa upp konkreta riktlinjer för biblioteksplanerna att konstrueras efter. Riktlinjerna fungerar även på så sätt att de ger en tydlig förklaring till politiker, både nationella och kommunala, angående varför och hur biblioteksplanerna fyller en funktion. Konsekvensen om Svensk Biblioteksförnings riktlinjer blir alltför dominant, kan kopplas till att biblioteksplanerna som verktyg ser likadana ut och att det inte bidrar till ett ifrågasättande av verksamheten, utan snarare blir en beskrivning av pågående verksamhet och ett bevis på att man uppfyller krav inifrån biblioteksväsendet.

De bibliotek som följer riktlinjerna och rekommendationerna fullt ut – har de då uppfyllt kraven på ett gott arbete som stärker legitimiteten för biblioteket eller har de ställt sig i ledet för "hur det ska gå till", det vill säga snarast cementerat sin identitet? Det vi efterfrågar och anser mest givande i detta perspektiv är en större individuell utformning som kan leda till ett bättre utnyttjande av valt verktyg.

En utveckling av biblioteksverksamheten i samklang med samhällets utveckling beskrivs i flera av biblioteksplanerna som önskvärd, och det urskiljs även i det övergripande syftet med biblioteksplaner. Detta går att utläsa ur både kulturutskottets och Svensk Biblioteksförnings definitioner. Genom en utveckling tillsammans med andra samhällsfunktioner kan biblioteksverksamheten möta och stå mer beredd inför de framtida krav som finns och kan komma att ställas från samhället.

Med tanke på biblioteksplanernas utseende och utformning antar vi eller anser vi det som att många bibliotek, kommuner eller andra ansvariga för framtagandet av biblioteksplaner, har använt sig av Svensk Biblioteksförningens riktlinjer eller tittat på andra bibliotek som har använt sig av dessa. Vad vi menar är att vi kan skönja två sidor

⁶ För Svensk Biblioteksförnings definition av biblioteksplaner, se bilaga 3

av Svensk Biblioteksförnings inflytande. Dels är det många gånger givande att ha en enad front utåt och därigenom kunna hävda sig och genomdriva åtgärder och förslag. Dels kan inflytandet leda till en alltför likriktad verksamhet där ifrågasättandet av den egna verksamheten uteblir. Detta resulterar i att förändringsverktyget därmed inte används för förändring i den utsträckning som det hade kunnat.

Svensk Biblioteksförning bedömer tre huvudområden som viktiga att upprätta planer för. Dessa är lokal- och bemanningsfrågor, medieplan och IT-strategier. Av dessa områden är de mest uppmärksammade i biblioteksplanerna ofta medieplanen och IT-strategier. De är ofta integrerade till en sammanhängande strategi. I dessa strategier eller förslag på åtgärder har vi funnit att en definiering av de egna behoven uteblir. Det vill säga att det inte uttrycks hur stort behov som finns och om vad som är möjligt att genomföra med gällande budget.

Utöver dessa huvudområden har vi funnit att de riktlinjer som Svensk Biblioteksförning tar upp och som ingår i de flesta biblioteksplanerna är samverkan mellan skol- och utbildningsväsendet och biblioteksväsendet. Denna samverkan kan jämföras med det som Svensk Biblioteksförning kallar ”plan för bibliotekens roll i utbildningen”. Att denna samverkan tas upp är naturligt då barn och unga, enligt bibliotekslagen, ska prioriteras och att biblioteken ska bidra till att främja språkutveckling och stimulera till läsning. Ett fåtal av biblioteksplanerna tar även upp samverkan med universitets- och högskolebibliotek och lyfter fram detta som ett givande av åsiktsutbyte och gemensamma projekt. I övrigt är folkbiblioteksperspektivet övervägande och det begränsar vad som hade kunnat förändras genom samarbete med andra bibliotek. Vi är medvetna om att detta kan bero på praktiska omständigheter eftersom många kommuner inte ligger i angränsning till universitet och högskolor. I ett antal kommuner förekommer redan, eller finns framtida planer på, att samarbeta på en regional nivå över kommungränserna för att på detta sätt stärka och utveckla verksamheten.

Utöver detta anmodar Svensk Biblioteksförning samverkan med näringsliv inom kommunen. Majoriteten av biblioteksplanerna tar inte upp denna form av samverkan. Då den inte kartlagts i biblioteksplanerna, kan vi bara spekulera kring varför detta inte har gjorts. En möjlighet är att de ansvariga inte tagit reda på om det finns ett behov att tillfredställa. Men det kan också förhålla sig som så att man tagit självständiga beslut om att i biblioteksplanen behandla de områden som är mest angelägna och efterfrågade. Att införa verksamhetsåtgärder som inte är efterfrågade eller där ett verkligt behov inte existerar är, enligt oss, slöseri med tid och resurser. Bibliotek bör inte inta en missionerande roll, utan samarbetsformerna bör istället uppstå utifrån gemensamma intressen och behov. Vi ser det som att man då kan effektivisera sin roll i samhället.

En generell slutsats utifrån de biblioteksplaner som ingår i vårt urval är att det är väldigt få som går utanför det institutionella fältet. Frågan är varför. Det kan identifieras som en brist på vilja och kunskap hos dem som utformar biblioteksplanerna, men det kan även bero på att de yttre aktörerna inte har vetskap om eller känner till på vilket sätt de kan utnyttja biblioteksverksamheten. Ett fortsatt arbete kan därför vara att hitta nya och bättre vägar till marknadsföring som belyser tillgängliga tjänster och kompetenser. Biblioteksplanen hade kunnat fylla en sådan funktion som verktyg och därmed bidra till ett förändringsarbete.

7.4 Förändring och kontinuitet

Framtåttänkande, men också ett bibehållande av de framgångsrika koncept inom verksamheten, såväl som anpassning till förändrade förutsättningar i samhället, kan förknippas med förändringsarbete. Det är tänkt att biblioteksplaner ska kunna användas som en handlingsplan för att också kunna möta framtida behov. Genom ett visionärt framtidstänkande har man mål att sträva mot, vilket är viktigt för att det inte ska bli stagnation i verksamheten. Vi har inte alltid funnit dessa egenskaper i biblioteksplanerna utan mer ofta framhålls en kontinuitet i verksamheten genom att man beskriver rådande situation genom positiva utsagor. Detta ska inte tolkas som något genomgående negativt utan en balans mellan institutionens stabila kontinuitet och en vilja till förändring kan vara viktigt att upprätthålla (Brorström & Siverbo 2001, s. 40).

Alla berörda aktörer är nödvändigtvis inte positivt inställda till biblioteksplaner då man inte uteslutande kan se biblioteksområdet som homogent. Hur deras framtid ser ut är oviss, då det finns mycket som kan påverka deras existens. Dels den politiska utvecklingen gällande kommunalt självstyre och bibliotekslagens vara eller icke-vara, dels när man, inom svensk bibliotekspolitik, förhoppningsvis framöver ska utvärdera den effekt som biblioteksplanerna kan tänkas ha bidragit med för bibliotekens roll i samhället.

7.5 Förändringsmodeller

Vi har inte funnit någon biblioteksplan som till fullo använt sig av någon av de förändringsmodeller vi beskrivit⁷. Däremot har vi funnit flera stycken som uppvisar starka drag av de olika modellerna. Det är upp till varje enskild verksamhet eller organisation att avgöra i vilken utsträckning man vill, och utifrån kunskap kan, anamma en modell och forma den utifrån sitt eget behov och syfte. Detta är en åsikt vi stödjer oss på utifrån vår kunskapsinhämtning av de teorier som behandlar organisationers applicerande av nya koncept och modeller (Latour 1986; Røvik 2000, 149f; Czarniawska 2005, s. 106f.).

I den mån vi har studerat förändringsmodeller, kan vi se att flertalet av biblioteksplanerna använder sig av något som liknar modellen för strategisk planering (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, s. 247; Corral 1994; Corral 2000). De gör i viss mån en kartläggning av nuläget, omvärldsanalys, presenterar vision och mission och sätter upp mål för verksamheten. Dock är det ofta en bristfällig strategisk planeringsmodell som tillämpas, vilket får konsekvenser för resultatet, både gällande utformandets giltighet såväl som förmågan att åstadkomma förändring.

Nulägesbeskrivningen är inte särskilt djupgående och omvärldsanalyserna övergripande med avsaknad av koppling till de egna förutsättningarna. I en del fall är nulägesbeskrivningen däremot det enda som gjorts i biblioteksplanen, vilket i och för sig får anses som en ordentlig kartläggning, men vilken nytta gör det att endast få en beskrivning av hur det ser ut idag?

⁷ Se kapitel 4.1.3

I få biblioteksplaner görs utförliga målgruppsanalyser baserade på den egna kommunens befolkning. Det är desto vanligare att målgrupper definieras utifrån nationella och därigenom mer generella uppgifter. Exempel på detta är när verksamma inom biblioteksområdet, i biblioteksplanerna, uttrycker att trycket på tjänster och service till studerande på olika nivåer ökat. Sällan finner vi att dessa studerande och deras krav definierats i biblioteksplanernas målgruppsanalyser. De beskrivs istället i generella termer som en homogen grupp. Detta gäller likaså för barn och unga som är en prioriterad grupp vilket genomgående nämns. Barn och unga är som målgrupp möjligtvis lättare att definiera och samarbete mellan skola och bibliotek förekommer i så gott som alla kommuner. Genom att alla biblioteksplaner är noggranna med att markera just barn och ungdom som en särskild målgrupp kan man uppnå en legitimitet utåt eftersom de anknyter sin verksamhet till de informellt ställda förväntningar som finns i omgivningen, men också genom de formellt fastställda normer som existerar genom bibliotekslagen.

Det är däremot intressant att i detta sammanhang ställa sig frågan om varför man inte utvecklar sina resonemang mer kring denna målgrupp och vilka insatser som därigenom behöver kartläggas och genomföras. Då målgrupper nämns utan att åtgärder eller insatser presenteras, frågar vi oss om biblioteksplanerna nämner denna målgrupp för att man ”måste”?

Det som behövs, för att uppfylla ett förändringsverktygs kriterier, såsom strategisk planering, är ett analysarbete av mer omfattande karaktär som inkluderar målgruppsanalys och där man identifierar hot och möjligheter, svagheter och styrkor (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, s. 259; Corral 1994; Corral 2000). De kommuner som använt sig av verktyget på ett mer omfattande sätt gör det också lättare för läsaren att förstå helheten och vilken väg man är på väg mot i framtiden.

Målstyrning och kvalitetssäkringsarbete bedrivs i viss mån, men inte alls i den utsträckningen som vi förväntade oss. I mycket av den teori som vi grundat denna uppsats på har både målstyrning och kvalitetssäkring beskrivits som en ofta förekommande metod använd i offentliga organisationer (Klefsjö et al. 1999, s. 9; Johansson 1995).

Mål presenteras ofta i biblioteksplanerna. De är dock inte alltid särskilt konkreta och mindre ofta ges förslag på hur man ska uppnå dem och vem ansvarig är. Det talas till viss del om kvalitet, men inte på det sätt som vi tolkar att ett kvalitetssäkrande arbete ska genomföras på.

De sätt som man har valt att framarbete sina biblioteksplaner på identifierar vi utifrån olika utförandemodeller (Angelöw 1991, s. 93ff.; Bruzelius & Skärvad 1995, s. 381f.; Parmander 2005, s. 60f.). Den modell som vi funnit drag av i flest biblioteksplaner är processmodellen. Detta innebär att de inblandade och berörda har givits möjlighet till delaktighet redan i en inledningsfas och deras tillfälle till att påverka har varit stor. Motsatsen till processmodellen är expertmodellen, i vilken inget eller ytterst lite medinflytande från berörda parter ges. Trots att konsulter har medverkat vid arbetet med ett antal av biblioteksplanerna tolkar vi inte det som att expertmodellen använts då medarbetarna verkar ha haft inflytande och möjlighet till stor påverkan. Därmed tolkar vi det som att förankringsmodellen tillämpas i flera fall, vilket får anses givande för

biblioteksplanernas utformande. Det kan dock tilläggas att användandet av en konsult begränsar den frihet som en helt självständig arbetsgrupp har, då konsulten kan tänkas driva en egen linje. Positiva aspekter av att använda sig av en konsult är att man får ett perspektiv utifrån på sin verksamhet och att nya infallsvinklar och utvecklingsmöjligheter skapas.

En intressant fråga är varför vi inte kunnat finna fler exempel på förändringsmodeller såsom målstyrning och kvalitetssäkringsarbete. Det kan ha att göra med den arbetsgrupp som är ansvarig för utformandet av kommunens biblioteksplan, det vill säga vilka val de gör och antagligen anser bäst. Det kan också ha att göra med bristande kunskap om hur man kan använda sig av biblioteksplanerna som ett verktyg för förändringsarbete, det vill säga om man bara ser det som ett dokument där det ska beskriva existerande verksamhet och vad man är bra på och genom detta sätt få internt beröm. Är det så kan det tyckas synd på den långsiktiga förlust som verksamheten eventuellt kan göra på grund av detta, dels förlust av anseende hos möjliga samarbetspartners inom kommunen och i det längre perspektivet hos politiska och ekonomiska huvudmän och kanske mest beklagligt även bland användare av bibliotekets tjänster.

Något vi vill framhålla är att vi är medvetna om att denna kartläggning baserar sig på första omgången av biblioteksplaner på ett landsomfattande plan till följd av bibliotekslagens ändring. Verksamhetsplaner för bibliotek har givetvis utformats tidigare, men det har inte tidigare förekommit satsningar av sådan här nationell karaktär. Den kritik som vi har framfört här kan sannolikt ha förändrats till det bättre inför nästa generation biblioteksplaner.

8. Konklusioner

Som övergripande syfte inom den nationella bibliotekspolitiken är förhoppningen att biblioteksplaner ska kunna stärka legitimiteten för bibliotek i samhället. Vår intention har varit att undersöka om biblioteksplaner är ett ändamålsenligt verktyg för förändringsarbete och hur det därigenom kan utnyttjas för att uppnå stärkt legitimitet.

Eftersom bibliotekslagen är utformad som en ramlag ger den utrymme för lokala tolkningar vilket kan leda till osäkerhet. I det här glappet mellan lag och riktlinjer kan biblioteksplaner fylla en funktion som styrdokument på kommunal nivå. Som styrdokument kan biblioteksplaner ses som ett värdefullt redskap för utformandet av den lokala verksamheten och den nationella bibliotekspolitiken om detta redskap utnyttjas rätt.

8.1 Vad innehåller biblioteksplaner som gör att de kan utnyttjas som ett verktyg i ett förändringsarbete?

Vi har tittat på övergripande förändringsaspekter inom organisationer och institutioner, där biblioteksplanerna utgör en del. Vi har funnit att verksamheter först och främst måste identifiera sitt specifika förändringsbehov, om detta som sådant ska kunna bli omsatt i handling. Därefter måste detta behov göras medvetet och tillgängligt för alla berörda parter. Det måste finnas en vilja till förändring och förmåga att bryta upp från nuvarande struktur. Genom att förankra förändringsbehovet skapar man även den förmåga som behövs för att driva igenom önskad förändring och minska eventuella uppfattningar om att detta är en tvingande åtgärd.

Hänsyn måste tas till olika intressen eftersom olika organisationer sällan består av ett för alla gemensamt mål. Tal, beslut och handling behöver därför inte alltid ha samma innebörd för de olika intressenterna utan så gott det går samverkar delarna för att uppnå en helhet.

En balans mellan kontinuitet och förändring är av stor betydelse, vilket vi sett i ett flertal biblioteksplaner, där man dels belyser den pågående och fungerande verksamheten, men även är öppen för nya idéer, som kommer både inifrån och utanför den egna verksamheten.

I ett effektivt förändringsarbete använder man sig av effektiva verktyg, där dessa går att anpassa till de egna förutsättningarna. Genom detta kan man dels använda sig av ett i omgivningen förankrat och därmed legitimt förändringsverktyg. Samtidigt kan man öka förståelsen av och därigenom även öka förankringen av förestående förändring.

Som diskussionen i kapitel 7 ovan visar uppfyller biblioteksplaner, i många fall, inte dessa kriterier eller aspekter som vi identifierat som nödvändiga för ett förändringsarbete. I vissa biblioteksplaner har vi funnit att viktiga eller nödvändiga ingredienser ingår men det görs inte en fullständig analys, vilket resulterar i att biblioteksplanen därigenom inte kan användas som ett komplett verktyg. Det finns däremot också biblioteksplaner som i det stora hela uppfyller de viktiga kriterier eller aspekter vi identifierat som viktiga, vilket gör att deras arbete kan främja förändring genom rätt utnyttjande av verktyget.

För att svara på vår frågeställning redogör vi för vad dessa biblioteksplaner innehåller som gör att de kan utnyttjas i ett förändringsarbete:

Biblioteksplanerna innehåller kartläggning av den existerande verksamheten och inventering av resurser. Kartläggningar görs utifrån nulägesbeskrivningar som i många fall tar upp biblioteksverksamhetens aktuella situation och belyser resurser såsom mediebestånd, tekniska tillgångar, lokaler och deras utseende. Den verksamhet man bedriver och därigenom de tjänster man erbjuder användarna kartläggs och inventeras, det vill säga man medvetandegör vad man är och vad man kan.

Utifrån kartläggning och inventering behandlas också de förutsättningar som finns i relation till kommunen, ekonomi, demografi och målgrupper. Personalens kompetens behandlas också under nulägesbeskrivningen, något som är viktigt i en förändringssituation då man utifrån kompetensen kan identifiera vad denna kan bidra med. Genom dessa olika aspekter finns också goda förutsättningar för att skapa en profilering av verksamheten.

Utöver en kartläggning av nuläget analyseras vad som i omgivningen kan ha en inverkan på den egna verksamheten, både i ett lokalt, nationellt och delvis globalt perspektiv. En mycket viktig del i kartläggningen av omgivningen, som påverkar den egna verksamheten, är en målgruppsanalys där man identifierar vilka målgrupper man har att arbeta med och vilka deras behov är samt vad som efterfrågas. Annars riskerar man att ge ett alltför generellt utbud av tjänster som varken användare eller verksamhet vinner på i längden.

En strategi för framtiden baseras på den kartläggning man gjort och i de flesta fall uppfattar vi en vilja till förändring och positiv framtidssyn. Denna vilja är dock i en del fall inte tillräcklig eftersom man saknar kunskap, resurser eller handlingskraft att genomdriva det man uttrycker att man vill. Vad vi grundar detta på är framförallt att viljan kan uppfattas som alltför visionär och övergripande och att de konkreta mål som hade varit behjälpliga i arbetet saknas. Det är svårt för oss att utifrån biblioteksplanerna skapa oss en annan uppfattning om förutsättningar för att driva igenom sin vilja då vi inte är insatta i de olika kommunernas bakgrund och förutsättningar. Vi kan och har endast baserat vår analys utifrån det som uttrycks i biblioteksplanerna.

Slutsatsen blir således att biblioteksplaner innehåller ingredienser som gör att de har potential att fungera som ett verktyg för förändring. Utifrån det material som vi har tagit del av anser vi att man inte till fullo utnyttjar denna potential, vilket resulterar i att

förändringsverktyget därmed inte används för förändring i den utsträckning som det hade kunnat.

8.2 Hur kan den kontext som biblioteksplaner existerar inom anses påverka deras syfte och utformande?

Vi har identifierat biblioteksplanernas kontext såsom det institutionella fältet där dessa verkar inom och de i fältet befintliga aktörerna. Det institutionella fältet utgörs av institutioner, organisationer, verksamheter och enskilda som alla har gemensamma intressen och strävar mot samma mål och övergripande syften. Utmärkande för institutioner inom samma fält är att man också vilar på en gemensam värdegrund.

Genom denna värdegrund skapas mycket av identiteten hos institutioner genom möte och utbyte med övriga inom fältet aktiva. En gemensam värdegrund i det institutionella fältet kan medföra en ökad grad av homogenisering. Konsekvenser av detta kan innebära att verksamheter har svårare att agera självständigt eftersom värdegrunden i sig utövar ett tryck på verksamhetens utformning. Samtidigt är den positiva följden av att framstå och agera som en enhet att synen på verksamheten inte blir splittrad hos aktörer utanför det institutionella fältet.

Det finns centrala aktörer som kan sägas utöva större inflytande för de enskilda aktörerna och påverkan på fältet genom deras auktoritativa ställning. De aktörer vi identifierat som betydelsefulla i bibliotekets institutionella fält och som utövar inflytande på biblioteksplanernas utformande är dels andra bibliotek och deras verksamhet, den egna kommunen, men även politiska aktörer på en nationell nivå. Bibliotekets användare får också betraktas som aktörer, vilka biblioteken bör ta hänsyn till i skapandet av sin verksamhet. Dessa aktörer kan anses utöva inflytande på ett mer eller mindre omedvetet plan. Svensk Biblioteksförning, som vi också har identifierat som auktoritativ aktör, utövar å andra sidan ett mer medvetet inflytande inom fältet eftersom de, i sin roll som intresseförening, är drivande i frågor som rör bibliotekens utveckling.

8.3 Kan stärkt legitimitet för bibliotek uppnås med hjälp av biblioteksplaner?

Denna, vår sista frågeställning, fungerar för denna uppsats även som en övergripande slutsats då den sammanfattar vårt problemområde. Innehållet i frågan och svaret har som intention att täcka in mycket av den funktion som biblioteksplaner har för legitimitetsskapande och vad ett arbete med framtida biblioteksplaner kan ha att förhålla sig till.

Under förutsättning att biblioteksplaner som förändringsverktyg används på ett ändamålsenligt sätt kan man genom belysning och förankring av verksamhetens innehåll och mål bidra till stärkt legitimitet.

Sökande efter legitimitet kan i många fall utgöra ett drivmedel för organisationer eftersom man söker bekräftelse på sin existens genom erkännande från omgivningen. Genom att successivt flytta fokus från enbart inre intressen och istället sträva efter en ökad samverkan även med aktörer utanför det egna fältet, uppmärksammas verksamheten och nya aspekter beaktas. Detta får positiva följder i ifrågasättandet av verksamheten, dess existens och mål. Ifrågasättandet av verksamhet anser vi vara något positivt för utvecklandet av den.

Vi anser det vara viktigt att först befästa ett legitimitetssökande inom verksamheten för att därefter kunna nå ut till den direkta omgivningen, som i detta fall utgörs av respektive kommun och dess invånare. I ett bredare perspektiv möjliggörs därigenom också en stärkt legitimitet på en nationell nivå.

Att det har varit, och pågår, en debatt och diskussion kring aktuella biblioteksrelaterade ämnen, där biblioteksplanerna ingår, bidrar till ett ökat fokus på biblioteken från allmänheten. I ett demokratiskt styre ska politiska åtgärder se till och tillvarata medborgarnas intressen. Om man kan vinna legitimitet hos sina användare och medborgare i samhället, kan ett ökat politiskt fokus härav bli en naturlig följd.

Vi anser sålunda att bibliotek kan uppnå en stärkt legitimitet i samhället om biblioteksplaner utnyttjas på rätt sätt. För att göra detta behövs det kunskap om vad framtiden kräver utifrån de behov som går att identifiera och hur dessa behov förhåller sig till den egna verksamheten. Ett optimalt utnyttjande av biblioteksplaner som förändringsverktyg inom det institutionella fältet har stor potential att på sikt engagera externa aktörer utanför det institutionella fältet och därmed bidra till en positiv utveckling av biblioteksverksamheter.

8.4 Fortsatt forskning och framtidsscenario

En möjlighet till fortsatt forskning är att studera överrensstämelsen mellan de för biblioteksplanerna relevanta styrdokumenterna som dessa har att ta hänsyn till och biblioteksplanernas innehåll och syfte.

En annan aspekt som kan undersökas i framtiden, då biblioteksplaner existerat under längre tid, är att titta på skillnader i biblioteksplaner beroende på när de arbetats fram. Det vill säga: går det att spåra skillnader i utformning genom att jämföra en tidigare antagen biblioteksplan med dess reviderade uppföljare?

Som fortsatt forskning till denna uppsats hade även ett djupare perspektiv på biblioteksplanernas betydelse i den lokala kulturpolitiken såväl som den nationella kulturpolitiken varit ett intressant fördjupningsområde.

9. Källförteckning

Almerud, Peter (2005). *Från bibliotekslag till biblioteksplan*. Stockholm: Svensk Biblioteksförning.

Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Aquilonius, Elisabeth & Jonsson, David (2006). *Utveckling och kontinuitet: en nyinstitutionell fallstudie av ett danskt folkbibliotek i förändring*. Lund: Lunds universitet, Institutionen för kulturvetenskaper. BIVILs skriftserie 2006:1.

Audunson, Ragnar (1996). *Change processes in public libraries: A comparative project within an institutionalist perspective*. Diss. Högskolan i Oslo. Oslo: HiO-trykkeriet.

Audunson, Ragnar (2003). Bibliotekene – en institusjonstype i spenningsfeltet mellom ulike sosiale diskurser. I Mäkinen, Ilkka & Sandqvist, Katja (red.). *Introduktion till informationsvetenskapen*. Tampere: Tampere university press.

Axelsson, Björn (1996). *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, Peter (red.) (2001). *Biblioteksplaner – en idéskrift*. Stockholm: Svensk Biblioteksförning.

Bakka, Jörgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber AB.

Belfrage, Joneta (2001). I Biblioteksförningen uppvaktade kulturministern. *Biblioteksbladet* årgång: 08-09, s. 43.

Bibliotekslagen SFS 1996:1596. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.kulturradet.se/index.php?pid=1293>. (2007-04-25).

Brorström, Björn & Siverbo, Sven (2001). *Institutioner och individer: om utveckling i framgångsrika kommuner*. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, Nils (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, decision and actions in organizations*. Chichester: Wiley.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

- Bäcklund, Sandberg, Elsie & Thorwaldsson, Karl-Petter (2007). Kulturlöshet. (Elektronisk). *Dagens nyheter* 21 mars. Tillgänglig: PressText (2007-04-25).
- Corrall, Sheila (1994). *Strategic planning for library and information services*. London: Aslib.
- Corrall, Sheila (2000). *Strategic management of information services – a planning handbook*. London: Aslib.
- Corrall, Sheila (2000). *Strategic management of information services – a planning handbook*. London: Aslib. Citerar Albrecht, Karl (1992). *The only thing that matters: bringing the power of the customer into the center of your business*. New York: HarperBusiness.
- Czarniawska, Barbara (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996). Travels of ideas. I Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red.). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter & co.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (red.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ellingjord Johansson, Kristina (2002). *Kulturskapare eller serviceorgan*. Lund: Lunds universitet, Institutionen för Kulturvetenskaper.
- Engström, Roffen & Odenrants, Ulf (1998). *Marknadsföring för kulturarbetare*. Näsviken: Björn Lundén Information AB.
- Forslund, John Erik (2003). *Om biblioteksverksamheterna: PM*. Stockholm: Fritzes (Ds Departementsserien 2003:66).
- Fremling, Britta (2006). *Biblioteken ser vi som en positiv verksamhet: en studie om styrning av folkbibliotek i fem svenska kommuner*. Lund: Lunds universitet, Statsvetenskapliga institutionen. STV004
- Greenwood, Royston & Jennings, P Devereaux (2003). Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment. I Westwood, Robert & Clegg, Stewart (red.). *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Malden: Blackwell.
- Gustafsson, Agne (1996) *Kommunal självstyrelse. Kommuner och landsting i det politiska systemet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hansson, Joacim (1998). *Om folkbibliotekens ideologiska identitet: en diskursstudie*. Lic.-avh. Högskolan i Borås och Göteborgs universitet. Borås: Valfrid.
- Hellspong, Lennart & Ledin, Per (1997). *Vägar genom texten: handbok i brukstextanalys*. Lund: Studentlitteratur.

- Hellspong, Lennart (2001). *Metoder för brukstextanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Hermansson, Christer (2007). Bibliotek är en god sak. (Elektronisk). *Dagens nyheter* 19 mars. Tillgänglig: <<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=2502&a=630118>>. (2007-04-25).
- Ingelman-Sundberg, Catharina (2007). Danderyd öppnar för låneavgifter. (Elektronisk). *Svenska Dagbladet*, 14 april. Tillgänglig: <http://www.svd.se/dynamiskt/kultur/did_15099141.asp>
- Johannisson, Jenny (2006) *Det lokala möter världen: Kulturpolitiskt förändringsarbete i 1990-talets Göteborg*. Diss. Högskolan i Borås och Göteborgs universitet. Borås: Valfrid.
- Johansson, Anders (1995). *Att styra med och mot mål och resultat: Förändrad styrning av offentlig verksamhet*. Örebro: Novemus.
- Johansson, Mats & Wallmark, Hans (2007). Kultur är inte detsamma som kulturpolitik. (Elektronisk). *Helsingborgs Dagblad*, 29 mars. Tillgänglig: <<http://www.gamla.hd.se/kultur/artikel/detalj?id=39498>>. (2007-04-25)
- Johansson, Mats (2007). Moderat kärlek till biblioteken. (Elektronisk) *Dagens nyheter* 28 mars. Tillgänglig: PressText (2007-04-25).
- Johansson, Roine (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Klefsjö, Bengt et al. (1999). *De sju ledningsverktygen: för effektivare planering av förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Klefsjö, Bengt & Hellsten, Ulrika (2000). TQM as a management consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*. Vol. 12: 04. ss. 238-244.
- Kotler, Philip (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Sundbyberg: Pagina Förlags AB/Optimal Förlag.
- Kulturen 2.0: ett inlägg i den kulturpolitiska debatten. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.moderat.se/material/pdfiler/moderat_16096.pdf>. (2007-04-25).
- Kulturpolitikens inriktning* (1995). Stockholm: Fritzes (Statens Offentliga Utredningar 1995:84).
- Källeskog-Carlsson, Hanna & Tröen, Sara (2006). *Change or die: Bilden av folkbiblioteket i den nationella bibliotekspolitiken i Sverige och Danmark utifrån teorier om det postmoderna samhället*. Borås: Bibliotek- och informationsvetenskap/Bibliotekshögskolan. 2006:74.
- Latour, Bruno (1986). The power of association. I Law, John (red.). *Power, action and belief : a new sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.

Ledare i Sydsvenska Dagbladet (2007) Satsa på biblioteken. (Elektronisk) *Sydsvenska Dagbladet*, 10 mars. Tillgänglig: PressText (2007-04-25).

Ledare i Göteborgstidningen: GT (2007). Nu hotas biblioteken. (Elektronisk) *Göteborgstidningen GT*, 31 mars. Tillgänglig: PressText (2007-04-25).

March, James G. & Olsen, Johan P. (1989). *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press.

Nilsson, Sven (2002). Behov – dialog – utforskning – Tre perspektiv på biblioteksplaner. *Ikoner*, Årgång 5: 01, ss. 33-35.

Nilsson, Sven (2003). *Kulturens nya vägar: Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*. Malmö: Polyvalent AB.

Om biblioteksverksamheterna Ds 2003:66. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/content/1/c4/07/28/9af3f2f9.pdf>. (2007-04-26).

Parmander, Marianne (2005). *Från idé till verklig förändring: Att planera, genomföra och utvärdera förändringsprojekt i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.

Perstrand, Per (2007). Bibliotekarien som entreprenör: vi har det bra här i Nacka. (Elektronisk). *Dagens nyheter*, 23 mars. Tillgänglig: PressText (2007-04-25).

Regeringens proposition 1996/97:3: *Kulturpolitik* (1996).

Rombach, Björn (1991). *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur.

Rövik, Kjell Arne (2000). *Moderna organisationer: Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber AB.

Sahlin-Andersson, Kerstin (1996). Imitating by editing success: the construction of organizational fields. I Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red.). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter & co.

Selznick, Philip (1984). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkley: University of California Press.

Selznick, Philip (1996). Institutionalization "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41: 2 ss. 270-277.

Stjernqvist, Bjarne (2003). *Är det på efterkälken Sverige åker? : Folkbiblioteken behöver ett nationellt uppdrag!* Lund: Bibliotekstjänst.

Thomas, Barbro (2003). Vad är nationell bibliotekspolitik? *Biblioteksbladet*. Årgång 88: 09, ss. 14-15.

Unescos folkbiblioteksmanifest. (Elektronisk). Tillgänglig:
<http://www.kulturradet.se/index.php?pid=1544>. (2007-04-25).

Vestheim, Geir (1992). *Folkebibliotek i forvandling*. Oslo: Samlaget

Vestheim, Geir (2003). Kulturpolitikk, demokrati og legitimitet. I Sörlin, Sverker (red.). *Kulturen i kunskapssamhället*. Nora: Nya Doxa.

9.1 Material

För de biblioteksplaner som ligger till grund för denna uppsats hänvisar vi till Svensk Biblioteksförnings hemsida där samtliga finns samlade. Tillgänglig:

<http://www.biblioteksforeningen.org> (2007-06-07).

Välj i menyn Biblioteksplaner; Sverigekartan för en länsvis förteckning över de färdigställda biblioteksplanerna.

- (A) Botkyrka biblioteksplan
- (B) Haninge biblioteksplan
- (C) Norrtälje biblioteksplan
- (D) Sigtuna biblioteksplan
- (E) Solna biblioteksplan
- (F) Stockholm biblioteksplan
- (G) Täby biblioteksplan
- (H) Jönköping biblioteksplan
- (I) Tranås biblioteksplan
- (J) Markaryd biblioteksplan
- (K) Uppvidinge biblioteksplan
- (L) Eslöv biblioteksplan
- (M) Malmö biblioteksplan
- (N) Laholm biblioteksplan
- (O) Götene biblioteksplan

- (P) Herrljunga biblioteksplan
- (Q) Mariestad biblioteksplan
- (R) Tanum biblioteksplan
- (S) Töreboda biblioteksplan
- (T) Lekeberg biblioteksplan
- (U) Ludvika biblioteksplan
- (V) Gävle biblioteksplan
- (X) Umeå biblioteksplan

Bilaga 1

Bibliotekslagen

SFS nr: 1996:1596

Departement/myndighet: Kulturdepartementet

Rubrik: Bibliotekslag (1996:1596)

Utfärdad: 1996-12-20

Omtryck: 1998:1249

1 § Denna lag innehåller bestämmelser om det allmänna biblioteksväsendet.

2 § Till främjande av intresse för läsning och litteratur, information, upplysning och utbildning samt kulturell verksamhet i övrigt skall alla medborgare ha tillgång till ett folkbibliotek.

Folkbiblioteken skall verka för att databaserad information görs tillgänglig för alla medborgare.

Varje kommun skall ha folkbibliotek.

3 § På folkbiblioteken skall allmänheten avgiftsfritt få låna litteratur för viss tid.

Bestämmelsen hindrar inte att ersättning tas ut för kostnader för fotokopiering, porto och andra liknande tjänster. Inte heller hindrar den att en avgift tas ut i de fall låntagare inte inom avtalad tid lämnar tillbaka det som de har lånat.

4 § Ett länsbibliotek bör finnas i varje län.

Länsbiblioteket skall bistå folkbiblioteken i länet med kompletterande medieförsörjning och andra regionala biblioteksuppgifter.

För den kompletterande medieförsörjningen skall också finnas en eller flera lånecentraler.

5 § Inom grundskolan och gymnasieskolan skall det finnas lämpligt fördelade skolbibliotek för att stimulera skolelevernas intresse för läsning och litteratur samt för att tillgodose deras behov av material för utbildningen.

6 § Det skall finnas tillgång till högskolebibliotek vid alla högskolor. Dessa bibliotek skall inom de områden som anknyter till utbildning och forskning vid högskolan svara för biblioteksservice inom högskolan och i samverkan med landets biblioteksväsen i övrigt ge biblioteksservice.

7 § Kommunerna ansvarar för folk- och skolbiblioteksverksamheten. Landstingen ansvarar för länsbiblioteken och för biblioteken vid högskolor med landstingskommunalt huvudmannaskap.

Staten ansvarar för övriga högskolebibliotek och för lånecentralerna samt för sådan biblioteksverksamhet som enligt särskilda bestämmelser ankommer på staten.

8 § Folk- och skolbiblioteken skall ägna särskild uppmärksamhet åt funktionshindrade samt invandrare och andra minoriteter bl.a. genom att erbjuda litteratur på andra språk än svenska och i former särskilt anpassade till dessa gruppers behov.

9 § Folk- och skolbiblioteken skall ägna särskild uppmärksamhet åt barn och ungdomar

genom att erbjuda böcker, informationsteknik och andra medier anpassade till deras behov för att främja språkutveckling och stimulera till läsning.

10 § Länsbibliotek, lånecentraler, högskolebibliotek, forskningsbibliotek och andra av staten finansierade bibliotek skall avgiftsfritt ställa litteratur ur de egna samlingarna till folkbibliotekens förfogande samt i övrigt samverka med folk- och skolbiblioteken och bistå dem i deras strävan att erbjuda låntagarna en god biblioteksservice.

Bilaga 2

Unescos folkbiblioteksmanifest

Folkbibliotekens uppgifter

Folkbibliotekets huvuduppgifter är att verka för läskunnighet, information, utbildning och kultur bland annat genom att:

1. Skapa och stärka läsvanor hos barn redan från tidig ålder
2. Stödja såväl självstudier som formell utbildning på alla nivåer
3. Erbjudna möjligheter till kreativitet och personlig utveckling
4. Stimulera barns och ungdomars fantasi och kreativitet
5. Främja kunskap om kulturarvet, förståelse för kulturen och insikt om vetenskaplig forskning och utveckling
6. Vara öppna för alla konstnärliga uttrycksformer
7. Främja kontakten mellan olika kulturer och stimulera en kulturell mångfald
8. Stödja muntlig berättartradition
9. Garantera medborgarna tillgång till alla slag av samhällsinformation
10. Tillhandahålla erforderliga informationstjänster för det lokala näringslivet, för organisationerna och för olika intressegrupper
11. Underlätta utnyttjandet av informationsteknologi och förbättra kunskaperna om dess användning
12. Ge stöd till och delta i alfabetiseringsprogram för alla åldersgrupper och vid behov ta initiativ till sådan verksamhet.

Bilaga 3

Definition av biblioteksplan enligt kulturutskottets betänkande

Med biblioteksplan avses en av kommunal eller landstingskommunal instans antagen plan för viss biblioteksverksamhet som ger närmare besked om verksamhetens inriktning och omfattning och om samverkan och som är så utformad att medborgarens förutsättningar att påverka huvudmannens överväganden gynnas liksom möjligheterna till samverkan.

(Om biblioteksverksamheterna, Ds 2003:66, s. 112)

Definition av biblioteksplan enligt Svensk Biblioteksörening

Med en biblioteksplan avses ett politiskt förankrat styrande dokument som omfattar en analys av det samlade biblioteksbehovet i en kommun och åtgärder för hur dessa behov ska tillgodoses. Denna biblioteksplan skall förutom folkbiblioteksverksamheten också innefatta biblioteksbehovet vad gäller utbildning, omsorg, vård och näringsliv.

(Axelsson 2001, s. 5)