



# Masteroppgave

**ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Det store hamskiftet i bokhandelen**

Guro Lyngstad Myklestul

Totalt antall sider inkludert forside: 74

Molde, 8.2.2012



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 8.2.2012

## Forord

Da var oppgaven ferdig, og min tid som student over. De siste årene har vært lærerike, både faglig og personlig. Å skrive masteroppgave viste seg å være noe helt annet enn jeg hadde forestilt meg. Som ivrig student startet høsten med høye ambisjoner og pågangsmot, ambisjonsnivået er fortsatt høyt, dog i en litt mer moderat utgave. Å skrive en oppgave om organisasjonsendring har vært interessant og spennende, kunnskapen jeg sitter igjen med er ubetalelig.

Jeg har ikke vært alene om denne prosessen og det er mange som i den anledning fortjener en takk. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Hallgeir Gammelsæter, som loste meg trygt gjennom oppgaven. Jeg er takknemlig for den oppfølging og oppmerksomhet han har tatt seg tid til.

Helt spesielt vil jeg takke min mann Hans- Christian. Han har støttet meg gjennom hele utdanningen. Den tilliten, kjærligheten og tryggheten han har gitt meg, har vært til stor hjelp.

Mine døtre Hedda og Karen fortjener også en takk for oppmuntring og gode sitater.

Eldstemann, Hedda, 4år: *"Mamma- hvorfor går du på skole? Du kan da lese du?"*

Videre vil jeg sende en stor takk til mine foreldre for oppmuntring og innspill i prosessen.

Til slutt vil jeg takke min gode studievenninne Hilde for godt samhold under oppgaveskrivingen.

Skedsmokorset, 2012

Guro Lyngstad Myklestul

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
<b>Bakgrunn for valg av problemstilling</b> .....	<b>9</b>
<b>Problemstilling</b> .....	<b>11</b>
Oppgavens avgrensning .....	12
<b>Bakgrunn</b> .....	<b>13</b>
Bokhandlenes historiske utvikling fram til i dag .....	13
<b>Metode</b> .....	<b>25</b>
Kvantitativ vs. Kvalitativ metode .....	26
Utvalg og valg av respondenter.....	28
Intervjuguide .....	29
Undersøkelsens kvalitet .....	31
<b>Teori</b> .....	<b>35</b>
Institusjonell teori: .....	35
Arketypeteori: .....	41
<b>Undersøkelsen</b> .....	<b>43</b>
<b>Analyse og drøftelse av undersøkelsen</b> .....	<b>48</b>
De strukturelle endringene .....	49
De verdimessige endringene .....	56
Endringer i de institusjonelle logikkene.....	63
<b>Konklusjoner</b> .....	<b>66</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>70</b>

## Sammendrag

I denne oppgaven settes søkelys på de endringene en bokhandlerbedrift har vært igjennom de siste årene. Fokus rettes primært mot de strukturelle endringene, og på hvordan de har påvirket de verdier kjedene styres etter, og hvordan det nye er implementert hos bokhandlerne. Her følger noen av de viktigste funnene i underliggende materiale.

En del av funnene peker i retning av at innholdet bokhandlerne legger i sin profesjon har endret seg i takt med endringene som har vært i kjeden. Overgangen til kjededrift, og ikke minst endringene i kjedenes omgivelser de siste årene, har ført til at fokuset er blitt tatt bort fra litteraturformidling og mer mot salg og omsetning.

Ingen av momentene i min problemstilling kan alene sies å ha vært utslagsgivende for de endringene bokhandlerne har gjennomgått. Kommersialisering i seg selv har ikke ført til den strukturen og de logikkene vi ser råder blant organisasjonens medlemmer. Ei heller har økt konkurranse, kjedestruktur og maktforskyvningen i bransjen alene stått for endringene. Det som imidlertid kommer fram, er at kombinasjonen av disse tre har ført til en ganske annen organisering og identitet blant organisasjonens medlemmer.

I bokbransjen er det mange tilbydere, og økt konkurranse har ført til at man tenker drift på en annen måte enn tidligere. Stort fokus på bestselgere og ”ti på topp”- hylleplassering er begge utslag av at bokhandelen er kommersialisert. I tillegg har Norli, som hovedleverandør av underlagsmateriale i denne oppgaven, utstrakt bruk av kampanjer og fokusvarer som er plassert på disk. Dette gjøres med formål om større inntjening. Fokuset på salg har langt på vei tatt over fokuset fra bøkene og selve formidlingsrollen bokhandlerne hadde tidligere.

Noe av det første som kunne leses ut av grunnlagsmaterialet, var at logikkene for driften var endret i forhold til tidligere. Dette ga tre av respondentene uttrykk for. Tidligere målte man resultatene i omsetning, nå måler man det med bruttofortjeneste, bunnlinje og omløpshastighet. Dette er markedsøkonomiske målemetoder som nå er godt fundamentert i alle ledd av kjeden. Dette gav seg også utslag i at samtlige av bokhandlerne som ble

intervjuet hadde adoptert og godtatt at for eksempel sortimentstyring og mer sentralisering var positivt fordi det ville gi seg utslag i bedre resultater. De er allikevel samstemte i at de ikke ønsker en total sortimentstyring på bøker. Det kan tyde på at de alle fortsatt er bærere av den tidligere tradisjonen om at kulturformidling er hoveddrivkraften i arbeidet de utfører.

Noe som tydelig kom fram, var at bokhandlerne snakket om tiden før og etter den tekniske konkursen i Norli. Det var helt tydelig at den opplevelsen hadde satt ganske sterke spor blant respondentene, og at frykten for å miste arbeidsplassene i beste fall var ugrei for dem. På direkte spørsmål om hvordan man tidligere hadde fokusert på bedre inntjening, var de samstemte i at det ofte var blitt snakket om, og at det gjennom mange år var kommet nye krav til inntjening og at antall ansatte i butikk derfor gradvis var blitt redusert. Dette er en endring som har gått over år, altså en inkrementell endring, men at konkursen satte fart i den eksplosive endringen Norli senere har vært gjennom. I det tomrommet som oppsto etter konkursen har man klart å få de ansatte til å tilpasse seg nye tenkemåter. Det er nærliggende å si at organisasjonen ble mer mottakelig for den nye måten å tenke forretning og bokhandlerdrift på.

Hovedkonklusjonen blir i stor grad at bokhandlerne har gjennomgått en endring av de logikkene som ligger til grunn for dere virksomhet. De mer tradisjonelle logikkene, der det idealistiske sto i høysetet, er erstattet av en type logikk der de markedsøkonomiske prinsippene for butikkdrift er dominerende. Dette bildet er allikevel ikke ensidig, da bokhandlerne klart ga uttrykk for at de også anså seg selv som kulturformidlere og at de hadde en oppgave utover det å drive rent salg. Det synes som om det for mange ansatte har oppstått en konflikt mellom det de oppfatter som viktige verdier og de strukturene de arbeider innenfor. Dette er i midlertidig vanskelig å fastslå direkte da de som ikke lenger arbeider i kjeden heller ikke var respondenter. Respondentene antydte at flere hadde valgt å si opp jobbene sine da denne verdikonflikten ble for stor for dem. De ønsket ikke å arbeide innenfor en struktur med så stort fokus på kommersialisering og konkurranse. De som ble intervjuet er av dem som valgte å bli i kjeden, og de har langt på vei, med noen unntak adaptert de nye logikkene. Et likhetstrekk hos respondentene er allikevel at de opplever en indre konflikt i forhold til arbeidet de gjør, og de forventningene de i utgangspunktet hadde til det.

Så hvordan vil da den framtidige arketypen bli? Det er tydelig at rekrutteringen til organisasjonen er ganske endret fra hva den var til hva som etterspørres i dag. Det kan selvfølgelig bidra til at man ender opp med at bokhandlere på sikt ikke kan defineres som annet enn selgere, og at man har en arketype der de markedsøkonomiske logikkene danner grunnlaget og motivasjonen for drift. Dette vil i så fall bety en radikal endring fra slik det var tidligere. Ironisk nok er det bokhandlerne som selv er med å bidra til denne utviklingen som de egentlig ikke ønsker, ved å rekruttere slik de gjør. Når kravene til fortjeneste og profittmaksimering blir så overordnet som de er blitt, og de ansatte stadig går med en redsel for å miste arbeidsplassen sin, er det selvfølgelig forståelig.



## Bakgrunn for valg av problemstilling

Bokbransjen har vært preget av til dels store endringer de siste årene. Gjennom tidene har det vært flere forskjellige konstellasjoner og samarbeidsprosjekter i bransjen, men de siste årene har vi sett mye klarere kjededannelser. Kjeden har i langt større grad rendyrket forskjellige konsepter og blitt mer sentralstyrt, samtidig som ønsket om profitt har blitt større i alle ledd. Den lokale tilhørigheten bokhandlene tidligere var kjent for, ser ut til å ha forsvunnet. I tillegg er forlagene selv gått inn på eiersiden, og vi kan si at bransjen er sterkt vertikalt integrert. Det vil si at ulike ledd eier hverandre på tvers av nivåer i verdikjeden. Samtidig er det en sterkt regulert bransje, og den blir fulgt nøye av både Kulturdepartementet og Handels- og næringsdepartementet. Bransjen står for en viktig del av litteratur- og språkformidlingen i samfunnet og har derfor en særdeles viktig kulturpolitisk oppgave. Samtidig som den er strengt regulert, har bransjen selv fått mandat til å regulere forholdet mellom kortsiktig profittmaksimering og den brede kulturformidlingen den driver med. Dette er regulert gjennom en gjensidig bindende bokavtale mellom Den norske Forleggerforening og Den norske Bokhandlerforening. Den legger føringer for bransjen for å sikre både forfatternes og kundegruppenes behov. For å forstå den virkeligheten bransjen befinner seg i i dag, er det viktig å se bakover i tid og på den historiske utviklingen i bransjen. I denne oppgaven rettes søkelyset på om endringene i strukturene har endret bokhandlernes syn på de verdiene de tillegger egen profesjon.

I denne oppgaven er grunnlagsmaterialet hentet fra en casebedrift, Norli. Norli eies av Aschehoug Forlag. De to største konkurrentene er Ark og Tanum, som eies av hvert sitt forlag, Gyldendal og Cappelen Damm. I tillegg er bokklubbene, som eies av de store forlagene i fellesskap, en stor konkurrent.

I 2001 begynte Gyldendal å kjøpe opp godt drevne Libris- butikker. Disse ble omdøpt til Ark. Måten Ark introduserte seg på, skapte en helt ny måte å drive bokhandel på. Med en sterkt sentralisert styring av butikkene, med ansatte som i første rekke var selgere, fokuserte man i første rekke på kundeflertallets ønsker ved plassering av varer i butikk. Dette ga seg utslag i ”ti på topp”- hyller og sterk og iøynefallende promotering av bestselgere. Med andre ord la en vekt på samme prinsipper som all vanlig butikkdrift

bygger på. De måtte tåle kritikk for at de ikke fokuserte nok på smal litteratur og for at de lokale forskjellene i butikkene ble så godt som borte. I tillegg var det stor skepsis til at Gyldendal gikk inn som eier på bokhandlersiden. For å svare på denne trusselen fusjonerte Aschehoug med Lauritzen og vi fikk et styrket Norli. Norli har strukturmessig kopiert Ark på mange områder. De valgte likevel å markere avstand til Ark ved å kalle seg kulturbokhandelen. Dette fordi de ønsket å vie den kulturelle dimensjonen ved en bokhandel mer plass. Når i tillegg Cappelen Damm nå også eier Tanum, kan vi si at Gyldendal ved sine oppkjøp av Libris- butikker startet en endring som har forandret bransjen på bare ti år. Eierkonstellasjonene er totalt forandret. Vi ser en stadig sterkere kjededannelse og de store aktørene har fått stor makt.

Min nysgjerrighet for bokhandelen ble for alvor tent da jeg for flere år siden var på et jobbintervju med en personalsjef i en av de tre store kjedene. Jobben jeg ble intervjuet for, var som daglig leder i en bokhandel. Under intervjuet kom det i klartekst frem at de ikke hadde noe interesse av om hvorvidt jeg var litteraturinteressert eller ikke. De var opptatt av om jeg kunne selge og hvorvidt jeg var i stand til å lede en salgsorganisasjon. Det var mange år siden de fokuserte på litteraturkunnskap ved ansettelser, i følge personalsjefen. I stedet for å takke ja til jobben begynte jeg på Masterstudiet i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse, men med endringen i bokbransjen i bakhodet. Hvordan oppfatter menneskene som til daglig arbeider i Norli de strukturelle endringene de har vært igjennom?

Min hypotese er at det er de strukturelle endringene som har bidratt til endringene i logikkene man ser i bokhandelen. En av mine forventninger er at jeg vil se at de institusjonelle logikkene som bokhandlene har, ikke har endret seg i takt med de strukturelle endringene. Min mistanke er dermed at jeg vil finne en konflikt mellom struktur, organisasjonens verdier og den «virkeligheten» organisasjonen arbeider under.

## Problemstilling

Ettersom bokbransjen har vært gjennom store strukturelle endringer de siste årene, er jeg nysgjerrig på å finne ut om og hvordan bokhandlene har utviklet seg i takt med bransjens endringer. Mer konkret: Har strukturendringene ført til at bokhandlenes identitet og verdier har endret seg? Med økt konkurranse i bransjen ble man mer og mer opptatt av at man manglet medarbeidere med salgserfaring. Betyr det at den tradisjonelle bokhandelen nå har gått over til å bli mer lik en tradisjonell varehandelsbedrift? Etter å ha sett flere jobbannonser fra forskjellige bokhandlere, er dette en nærliggende tanke. Ikke et sted er det nevnt at det er en fordel med interesse for eller kunnskap om bøker. Det de etterspør, er mennesker med teft for salg.

Ved store strukturelle endringer kan organisasjoner oppleve å befinne seg i et tomrom som må fylles opp med ny mening og nytt innhold. Har bokhandlene klart å fylle tomrommet med for dem viktige verdier? Balansegangen mellom børs og katedral har alltid vært en utfordring for bokbransjen. Hans- Christian Welle, ansatt i Norli i 37 år, uttalte i jubileumstidsskriftet til Norli i 1990:

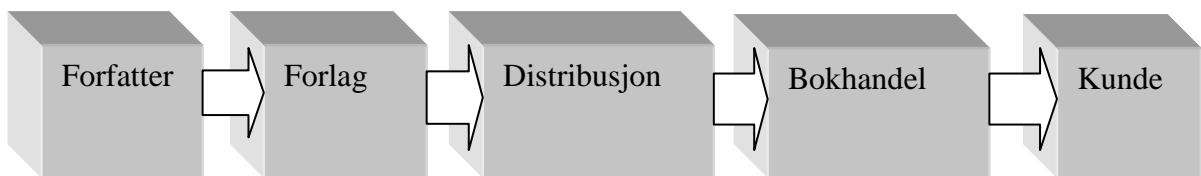
*”Jeg tror jeg har brukt meget av mitt liv til å rette oppmerksomheten mot at bokhandel er annerledes. Ikke bedre, ikke verre enn andre former for kjøpmannskap, men annerledes.”*

Når bokhandelen kunne nyte så mye velvillighet, skyldtes det rett og slett ”varens art”, mente Welle. Det var ikke forlegger eller bokhandler som skulle støttes, men litteraturen, ordet og trykkefriheten. Dette synes å beskrive de tankerekken som tidligere var gjeldende blant bokhandlere. Handlingsmønstre kommer ofte som et resultat av de tankerekken/ logikkene vi styres av. Derfor er det viktig å klarlegge og ta tak i de logikkene som tidligere rådet og de som nå råder blant bokhandlerne. Disse logikkene kan dannes i organisasjonen og danner grunnlag for de strukturene vi bygger opp rundt oss. Kort oppsummert blir endelig problemstilling slik:

*”På hvilken måte har bokhandelen endret seg strukturelt, verdi- og identitetsmessig gjennom de endringene bokbransjen har gjennomgått de siste årene?”*

## **Oppgavens avgrensning**

For konkret å synliggjøre oppgavens avgrensning, vises til verdikjeden i bokbransjen. Bokbransjens verdikjede starter ved at en forfatter skriver en tekst. Deretter blir den enten antatt eller avslått av et forlag. Dersom den blir antatt, vil den mest sannsynlig bli bearbeidet av en forlagsredaktør i samarbeid med forfatteren selv. Videre går det ferdige produktet til trykking og distribusjon. Deretter ender den ferdige boken hos en bokhandel, før den kjøpes av en kunde. Det er altså fem hovedledd i verdikjeden.



Denne masteravhandlingen vil i hovedsak konsentrere seg om nest siste ledd- altså bokhandelen. Det vil av og til være fornuftig også å beskrive bransjen, og da primært forholdet mellom forlag og bokhandel. Dette gjøres oppmerksom på underveis. Grunnen til dette, er at undertegnede ønsker å kartlegge de effektene endringene i bransjen har hatt på bokhandelen.

Videre har undertegnede i oppgaven valgt å fokusere på de kjedene der forlagene er eiere. Det vil si at det ikke fokuseres på Unipa AS, som er en fagbokhandelkjede tilknyttet universitetene og høyskolene. Videre henvises det av og til til ”Fri Bokhandel”, men det er de tradisjonelle bokhandlene som er i fokus i oppgaven. Det er viktig å presisere dette, da bokhandlerkjedene ofte brukes som samlebegrep.

## Bakgrunn

### *Bokhandlenes historiske utvikling fram til i dag*

I følge Andreassen (2000), var bokhandlerne fra gammelt av omreisende kramkarer eller bokførere som reiste på kryss og tvers i Norge og solgte bøker til dem som hadde råd til å kjøpe eller som kunne lese. Disse kramkarene var et vanlig syn rundt om i landet og var ennå vanlige på begynnelsen av 1800- tallet. Vanlige bokhandlere var en sjeldenhet i den unge nasjonen. I 1815 skrev professor Svend Hersleb til en venn i København:

*”Bokhandlere have vi fast ingen af. Den eneste hidtil, Hartmann, kommer snart til Kjøbenhavn. (...) Vi have verre for at faa hva der trykkes i Trondhjem og Bergen, end hva der utgives i Paris. ”* (Andreassen, 2005:340)

Den enkelte bokhandel var i lang tid knyttet opp til et bestemt forlag, som igjen hadde sitt utspring i et boktrykkeri. Det var kun hos Hartmann at man kunne finne et assortert utvalg fra flere forlag. Grensene mellom bokhandlere, trykkeri og forlag ble etter hvert myket opp, og bokhandlere kunne selge bøker også fra andre forlag. Grensene mellom bokhandel, trykkeri og forlag var uklare. Det fantes forlagsbokhandlere, som var i et klart flertall, boktrykkerbokhandlere og bokbinderbokhandlere. Rundt 1820 fantes det rundt 30 bokhandlere i daværende Christiania. I tillegg fantes det en del småkommisjonærer som solgte bøker ved siden av annen forretningsdrift. På mindre steder kunne en også finne postmestere som tjente litt ekstra på salg av forskjellige trykksaker. Ettersom tiden gikk, var det likevel bokhandlene som overtok som bokformidlere, og i 1850 var bokhandelen innarbeidet som egen næring. I 1851 dannet bokhandlene en egen bransjeorganisasjon, Norsk Bokhandlerforening. Så lenge som til 1955 var forlagene en helt naturlig del av denne foreningen.

Helt fra første stund har det vært en intens debatt om reglene for samhandling mellom forlag og bokhandel, om rabatter og kreditter. Disse spørsmålene kom gradvis til å sette forholdet mellom sentrum og periferi i norsk bokhandel på prøve. I sin iver etter å selge mest mulig bøker var forleggerne og bokhandlerne i Christiania opptatt av å selge bøker også til dem som ikke var medlemmer av Bokhandlerforeningen. Bokhandlerne i provinsen var ofte sårbare overfor konkurranse og kunne ikke gå med på dette. For å løse

denne konflikten, dannet bokhandlerne i distriktene Norsk Provinsbokhandlerforening i 1888. Etter hvert ble denne foreningen større enn Norsk Bokhandlerforening, og etter en fusjon, ble det opprettet en egen Kristiansiaseksjon i 1920. For å øke profesjonaliseringen av bokhandleryrket ble Opplysningskontoret for den norske bokhandel startet i 1929. Dette organet samkjørte markedsfremstøt for bokhandlerne. Profesjonaliseringen økte deretter med opprettelsen av Bokhandlerfagskolen i 1936, som ble gjort til høyskolestudium i 1980 ved Telemark distriktshøgskole. Den endelige markeringen av profesjonen kom i 1955, da forleggerne fikk en egen forening, Den norske Forleggerforening (Andreassen, 2006).

Fra 1970-årene var trenden at bokhandlerne organiserte seg i kjeder. Det var fortsatt mange bokhandlere som forble uorganiserte helt frem til bransjeavtalen av 1998 trådte i kraft. Da ble de resterende bokhandlere ”tvunget” til å gå sammen i frivillige kjeder for å kunne forhandle med forleggerne om betingelser. På 1990-tallet gikk trenden over fra familieeide, lokale bokhandlere, til større konstellasjoner på eiersiden gjennom nyetableringer, oppkjøp og fusjoner. Mot slutten av 1990-årene gikk også forlagene inn på eiersiden og dannet egne bokhandlerkjeder. Disse oppkjøpene kom som et resultat av forlagenes frykt for en maktforskyvning fra leverandør- til detaljistledet.

Når det gjelder antallet bokhandler så var det i 2010 640 bokhandlere i Norge. Alle, utenom noen bokhandler med såkalt religiøs litteratur, er medlemmer i Bokhandlerforeningen. Til sammenligning har Sverige og Danmark henholdsvis 500 og 450 bokhandlere. Det vil si at vi i Norge har omkring dobbelt så mange bokhandlere per innbygger som våre naboland.

Per januar 2008 fantes det bare 25 bokhandlere som ikke var tilknyttet en kjede ([www.bokhandlerforeningen.no](http://www.bokhandlerforeningen.no)). De to største uavhengige bokhandlerne er Haugen bok og Gravidahl bokhandel. Det finnes sju store bokhandlerkjeder i Norge i dag: Ark, Fri Bokhandel, Libris, Norli, Notabene, Tanum og Unipa AS.

I 1938 kom det ut 136 nye titler i Norge. Antallet sank og nådde et bunnivå i 1963 med kun 86 nye titler. Med dette som bakgrunn ble Norsk Kulturfond opprettet. Etableringen av Norsk Kulturråd og Innkjøpsordningen kom i stand i 1965 etter et vedtak i Kirke- og

undervisningsdepartementet. To andre aktører som presset på for opprettelsen av disse, var Forfatterforeningen og Arbeiderbevegelsen (Andreassen, 2000).

Innkjøpsordningen går i korte trekk ut på at forlagene for hver bok som skal gis ut, kan søke Norsk Kulturråd om å inngå i innkjøpsordningen. Ved å bli tatt opp i denne garanteres oppkjøp av et visst antall eksemplarer. Dette avhenger av sjangertype. Bøkene blir i sin tur igjen fordelt rundt om i landets biblioteker. Risikoen forlagene løper ved nye utgivelser reduseres betraktelig ved hjelp av denne ordningen. Dette innebærer igjen en større sjans for forfattere å få utgitt sine bøker, og en viss garanti for royalty for disse eksemplarene. Det finnes i tillegg en egen debutantstøtte som skal gjøre det enklere for debutanter å få utgitt første bok gjennom et forlag.

Den norske bokbransjen er i tillegg fritatt for merverdiavgiften hvilket gir billigere bøker og høyere omsetning. Dette er selvfølgelig en stor fordel, da alle midlene den tjener kan gå direkte inn i verdikjeden igjen. I 2009 utgjorde dette momsfrirket en statlig støtte på ca. 1,3 milliarder kroner. En eventuell merverdiavgift ville ført til dyrere bøker for sluttforbruker.

Bokavtalen er en avtale mellom Forleggerforeningen og Bokhandlerforeningen. Det overordnede målet for Bokavtalen er å skape like konkurransevilkår og likhet for publikum. Det bærende prinsipp i Bokavtalen er fastprisavtalen på bøker. Fastprisavtalen går ut på at forlag setter pris på bøker, og denne må holdes fast hele det første året etter utgivelse. Ved siste endring av avtalen ble det åpnet for et prisavslag på opp til 12,5 %. Bokavtalen har til hensikt å legge forholdene til rette for å styrke bøkernes posisjon i Norge gjennom å:

- Fremme kultur og kunnskapsformidling, stimulere leseinteresse og kunnskapstilegnelse og bidra til å styrke norsk språk og skriftkultur.
- Bidra til å opprettholde og sikre norsk bokutgivelse med bredde i emner og kvalitet og øke respekten for opphavsretten.
- Fremme salg av bøker i begge målformer gjennom en rasjonell distribusjon og et effektivt, landsdekkende bokhandlernet, slik at tilgjengelighet og valgfrihet for forbrukerne ivaretas.
- Legge til rette for virksam konkurranse om utvalg, utgivelser og tilgjengelighet.

- Innføre fast bokpris som et bærende prinsipp i denne avtalen.

Grunnen til at Bokavtalen finnes og at den godkjennes fra myndighetenes side, er nok begrunnet i et ønske om å sikre bredden i litteraturen som utgis. Vanlig økonomisk teori sier at markedet automatisk fjerner de varene som ikke alle vil ha. Gitt at avtalen ikke fantes, ville forlagene muligens ikke sett det som økonomisk forsvarlig å gi ut smal litteratur, og kiosker og dagligvareforretninger ville kanskje måttet fungere som bokhandlere i distriktene. Med smal litteratur menes bøker som ikke trykkes i mer enn et opplag på 2000 eksemplarer.

## **Norlis historie**

(Welle:1990), (Tveterås:1990), (Midttun:1961), ([www.norli.no](http://www.norli.no))

I 1883 starter Olaf Olsen (senere Norli) en svært radikal og modig bokhandel på Karl Johan. Navnet ble Bokbua, og han drev den sammen med sogningen Olaf Huseby. De to var svært forskjellige, og kompaniskapet varte kun i et år.

Olaf Norli ble løst ut av Bokbua for kr 6000,- og reiste til Paris for å studere. I 1890 kjøpte han tilbake den bokhandelen han seks år tidligere hadde vært med å starte. Han leide så nye lokaler i Universitetsgata. Det var ingen med kjennskap til bokbransje og forleggeri som spådde den unge mannen noen lang karriere. Universitetsgata lå for langt bort fra den opplyste Karl Johan, og ingen kundetraffikk gikk den veien.

Parallelt med nyetableringen startet han også sitt eget forlag, Olaf Norlis Forlag. I 1959 ble forlaget solgt til Johan Grundt Tanum Forlag og fortsatte under navnet "De samarbeidende forlag Johan Grundt Tanum Forlag og Olaf Norlis Forlag". I 1975 skiftet forlaget navn til Tanum-Norli Forlag. I 1982 ble forlaget i sin helhet solgt til Aschehoug. I 1985 skiftet det igjen navn, og de to forbokstavene i hvert navn ble satt sammen til TANO Forlag. Dette forlaget eksisterte frem til slutten på 1990-tallet - da det ble en del av Universitetsforlaget.

De første årene var Norli mest kjent for sine utgivelser og ikke sitt bokhandleri. Forlaget ble gjennom tiden utviklet, og den siste rest var Forlaget TANO - som ble en del av Aschehoug på 1990-tallet.



I 1964 kjøpte Norli opp den lille bokhandelen Ruth Theiens bokhandel på Bjølsen. Navnet ble Norli - Bjølsen. Filial nummer to kom i 1968. Shetteligs bokhandel i Stortingsgaten ble kjøpt og nyåpnet den 20. oktober samme år. I 1977 ble bokhandelen døpt om til NotaBene (forbokstavene i Norlis Bokhandel) og modernisert. Nye trender var på vei inn i bokhandelen. Selvbetjening og mindre service ble vektlagt. Bokringen overtok butikken, og det begynte straks å dukke opp nye NotaBene-butikker rundt om i landet. Norlis rolle i prosjektet ble underordnet, og de trakk seg ut av Bokringen.

Bibliotektjenesten ble etablert i 1965. Hovedoppgaven var å selge bøker til de norske bibliotekene, skolene og institusjonene. Skolebokavdelingen har alltid vært en stor og viktig avdeling i Norli. Fra begynnelsen av 1890 både utga og solgte bokhandelen en stor mengde bøker til alt fra grunnskole til universitetene.

I 1985 ble butikken kjøpt av Aschehoug i samarbeid med Beyer i Bergen. Dette forgikk ikke uten rabalder. Flere gikk ut i mediene og var svært bekymret for utviklingen. De likte ikke at forlag skulle eie bokhandel. I den første halvdel av 1990-tallet ble Norli en del av Interbok-kjeden. Dette opphørte da det ble besluttet å melde seg ut av kjeden og inn i den nystartede Nexus-alliansen. Dette var en svært interessant sammenslutning av bokhandlere. Til og med Tanum - deres venn og konkurrent rundt hjørnet - var med i samme allianse.

I 2000 var det på ny tid for endring. Aschehoug hadde tidligere kjøpt Melvær bokhandel i Bergen og slo seg sammen med Lauritzen bokhandel i Drammen. Til sammen ble det Lauritzen-Norli Gruppen. Dette navnet ble beholdt en kort stund før navnet Norli Gruppen AS ble etablert. I begynnelsen av 2009 overtok Aschehoug alle aksjene.

Kilder:

## Kjededrift i varehandelen

Laugsvesenet som oppsto i middelalderen, kan ses på som enorm for forløper til dagens kjededrift. Hanseatene satte for eksempel opp stramme regler for hvordan privilegerte kjøpmenn skulle drive sin virksomhet til beste for fellesskapet. Kjededrift i den definisjonen vi benytter i dag, oppsto omkring 1960. Jernia regnes som den eldste varehandelskjeden i Norge (Andreassen, 2006). Ved starten var kjededrift basert på det formål at en ville oppnå bedre betingelser ved vareanskaffelser. Det var i midlertidig i 1970-årene at det ble fart i etableringen av kjeder, spesielt innen faghandelsbransjene.

Bokhandlene er også en del av den tradisjonelle varehandelen i Norge. De utfører akkurat samme type transaksjoner, men vareinnholdet er på en måte annerledes. Denne annerledesheten kan det være vanskelig å gi en konkret definisjon på. Som tidligere referert i Norlis jubileumsskrift og hos Welle (Welle:1990), så ligger annerledesheten i varens art. Bøker er ikke vanlige produkter, men noe som er levende for leseren. Denne kulturelle dimensjonen synes også sentral for å forstå den verdikonflikten jeg tror jeg vil finne i dagens kjeder. Det er ikke vanlige varer som omsettes og som kan omsettes på samleband av selgere, men varer som trenger en viss grad av kunnskapsbasert overlevering fra en litteraturkjenner og til kundene. For å forstå deler av endringene bokhandlerkjedene har gjennomgått må man også se på den tradisjonelle varehandelen. Kanskje man kan finne noen forklaringsfaktorer på endringene her? Innenfor institusjonell teori snakker man om organisasjonsfelt. For å avgrense hvilke organisasjoner som gjensidig påvirker hverandre, forslår Di Maggio og Powell (1983: 148) at enhver organisasjon kan analyseres innenfor det de kaller et organisasjonsfelt. Innenfor dette feltet kan en regne alle som organisasjonen har relativt tett kontakt med, og på sikt vil det kunne danne seg en homogenisering av organisasjonene. De blir mer og mer like. Denne prosessen kaller Di Maggio og Powell (1983) for isomorfi. Hovedtanken er her at organisasjoner innenfor samme organisasjonsfelt gjennom interaksjon, samhandling og sosiale prosesser over tid vil utvikle en felles institusjonalisert forståelse.

På bakgrunn av denne definisjonen tilhører bokhandlerkjedene samme organisasjonsfelt som øvrig varehandel, og de blir mer og mer homogenisert med vanlig tradisjonell

varehandel. Innen den ordinære norske varehandelen fortsetter kjedene å øke sine markedsandeler. Tempoet er på samme nivå som det man ser i USA og i Europa, som anses som langt framme på dette området(Rasmussen:2007). I 2005 var det ca. 600 butikkkjeder i Norge, hvorav ca 170 var riksdekkende. Kjedenes markedsandel var på 85-90 %. I tillegg finnes det en lang rekke tjenesteytende kjeder med hovedtyngde innenfor hotell- og restaurantbransjen som ikke omfattes av denne statistikken. Det finnes ikke sikre tall som viser fordelingen av de ulike kjedetyperne, men et grovt anslag er nærmere 50 % på franchising/ frivillige kjeder, og resten på filialbasis(Rasmussen:2007).

I gjennomsnitt er kjedebutikkene vesentlig større enn de øvrige butikkene. I tillegg har veksten vært betydelig større for kjedebutikker enn for butikker utenfor kjedene. Selv om tallmaterialet er litt uklart er det likevel tydelig at franchising- og filialkjeder øker mer enn frivillige kjeder. De butikkene som er lokalisert i kjøpesentre, har størst omsetning og sterke vekst(Rasmussen og Reidarson: 2007).

Rasmussen og Reidarson(2007) slår fast at det finnes tre ulike kjedeformer:  
*medlemskjeder, franchising og filialkjeder:*

En vertikal, detaljistorganisert medlemskjede kan defineres som en samarbeidsgruppe bestående av flere uavhengige detaljistforretninger som organiserer et nært samarbeid gjennom et felleseid sentralledd/engrosforetak med sikte på å effektivisere innkjøps- og salgsarbeidet, samt visse administrative funksjoner. Fri Bokhandel AS og Møbelringen er to eksempler på en slik kjede.

Franchising er en sterkt sentralstyrt kjede som på grunnlag av kontrakt og kjedehåndbok foreskriver nøyaktig hvordan medlemmene skal utføre sin virksomhet. Det er ikke medlemmene som eier virksomheten, men derimot sentralleddet. To eksempler på dette er Rema1000 og McDonalds.

En filialkjede er en gruppe på fem eller flere detaljhandelsbedrifter som har samme eier og er underlagt en sentral ledelse og kontroll. Etablering av en filialkjede innebærer total integrasjon innenfor et konsern. Filialledelsen har den tryggheten det gir å ha et vanligvis betydelig moderselskap i ryggen, men ikke den inspirasjonen som måtte ligge i at en er selvstendig næringsdrivende og har muligheten til å oppnå en inntekt i forhold til dyktighet

og det arbeidet som nedlegges i virksomheten. I visse tilfeller kan man i filialsystemet likevel oppnå noen av disse fordelene gjennom resultatlønn og motivasjonssystemer for filiallederen og eventuelt andre ansatte. Innen filialkjeder finnes det også forskjeller på i hvor stor grad kjeden er sentralisert eller ikke. Leverandørene er som regel fastsatt fra eiernes side, men det forekommer i enkelte kjeder at filialleder har stor innvirkning på og eventuelt hovedansvar for innkjøp av varer. Når det gjelder markedsføring, er dette som hovedregel organisert fra hovedkontorets side. Det kan i enkelte kjeder være frihet til å markedsføre små tilbud på eventuelle *senterdager* eller *handledager*. Et eksempel på noen slike kjeder er Norli, Ark og Bik Bok.

Man peker gjerne på tre hovedgrunner for kjededrift: Bedre varetilgang, styrket markedsføring og mer effektiv drift (Reidarson og Rasmussen, 2007). Samarbeid gjennom kjeder vil kunne bety store fordeler for medlemsbedriftene i arbeidet med å spore opp nye produkter og det å kunne finne fram til produsenter og leverandører som kan tilby attraktive produkter. I tillegg kan en oppnå gunstigere innkjøpspriser og leveransevilkår dersom man handler inn i større kvanta. I et samfunn som langt på vei oversvømmes av informasjon og markedsføring, er det vanskelig, om ikke umulig, for en enkeltstående aktør å nå gjennom med et markedsføringsbudskap. Fordelen med kjeder er at hvert medlem kan trekke fordeler av den promoteringen som ligger i merkenavnet. I franchisekonseptet er en ganske stor andel av det medlemmet betaler inn til konseptier, ren markedsføringsavgift. En tilrettelagt og gjennomført markedsføring i kjederegi, kombinert med en tilpasset lokal oppfølging, vil kunne bidra til å skape markedskraft for kjedebedriftene (Reidarson og Rasmussen, 2007:44). Kjededrift vil videre kunne bidra til at medlemmene i samarbeidet oppnår det som Reidarson og Rasmussen (2007), kaller systemkraft. I dette begrepet ligger bistand til egnede og effektive systemer for drift av medlemsbedriftene. Som eksempel kan nevnes egnede løsninger for organisering av virksomheten, herunder utforming av lokaler, valg av egnet utstyr for driften, tiltak som skal sikre god vareflyt, tiltak som skal bidra til riktig standard på salg og service, samt regler og rutiner for arbeidsoppgaver i bedriften. Et tiltak som ofte også trekkes fram, er fordelen man kan oppnå ved et felles IT- system i kjeden.

## Konsentrasjonstendenser i bokbransjen

Konsentrasjonstendenser på forlagssiden kan observeres på 1980-tallet. Mot slutten av denne perioden hadde store svenske og danske selskaper eierinteresser i den norske forlagsbransjen. På bakgrunn av dette oppsto det vi kan kalle en nasjonal mobilisering, der Gyldendal og Aschehoug kjøpte opp økonomisk vanskeligstilte små- og mellomstore forlag for å sikre norsk kontroll. Dette førte til at de fleste store norske forlag ble konsentrert under tre store eierkonserner: Aschehoug, Gyldendal og Cappelen Damm. Disse tre hadde til sammen 83 % markedsandel i 2005.

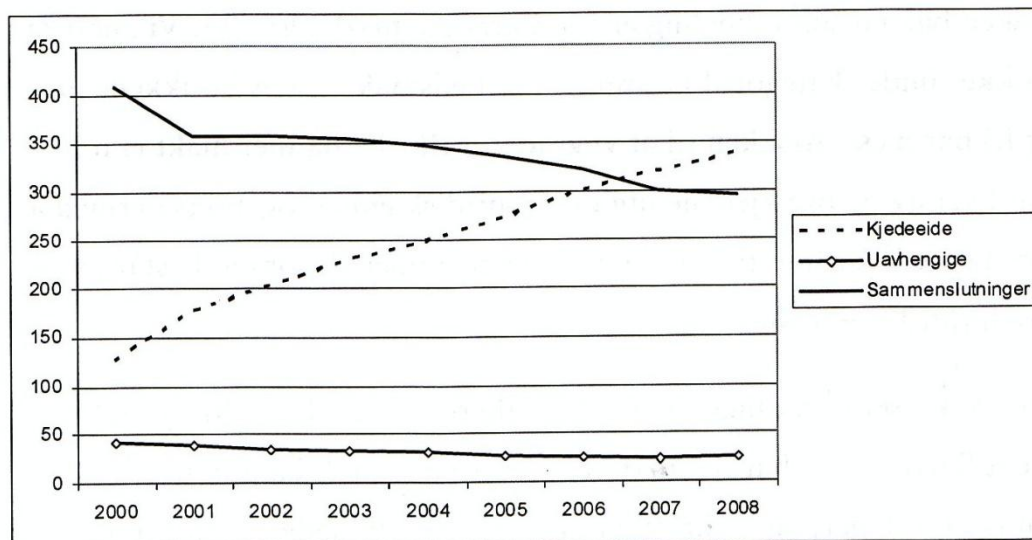
I tillegg til det som er nevnt ovenfor, kan man framheve enda tre andre grunner til konsentrasjonen. Økt makt hos de store kjedene på bokhandlersiden, svakere lønnsomhet i forlagsleddet og etablering av nye forlag ser ut til å være tre viktige incentiver til fusjoner mellom de mellomstore forlagene. En artikkel i *Bok og Samfunn* (07.11.2006) omtaler dette, og forlagssjef i Tun Forlag, Heidi Andersen, er blant de intervjuede:

*”Vi ønsker helt klart å bli større, og de eneste måtene å klare dette på i dagens situasjon er gjennom oppkjøp eller fusjonering med et annet selskap. I dagens marked er det vanskelig å oppnå egenvekst. Antall titler i markedet øker totalt, uten at antall solgte bøker stiger i samme takt. I en slik situasjon blir kampen om markedsandelene tøffere”.*

Et spørsmål som ofte kommer opp i forbindelse med konsentrasjon på forlagssiden, er hvorvidt dette bidrar til en situasjon der mulighet for stilltiende samarbeid eller kartellvirksomhet er til stede. Dette er imidlertid en helt annen debatt som ikke skal tas opp i denne oppgaven.

Økt eierkonsentrasjon på bokhandlersiden kan komme som et resultat av økt konsentrasjon i forlagsbransjen. Noe av årsaken til at integrasjonen på bokhandlersiden kom tregere i gang, har vært vanskeligheter knyttet til utnyttelse av stordriftsfordelene en vanligvis oppnår ved en sterkere konsentrasjon. Et eksempel på en slik stordriftsfordel kan være framforhandling av individuelle leveringsavtaler. Etter at ny bransjeavtale kom i 1998, der muligheten for dette kom, skjøt fusjoner og oppkjøp - horisontal integrasjon - på bokhandlersiden fart. Det må presiseres her at det også tidligere har forekommet samarbeid

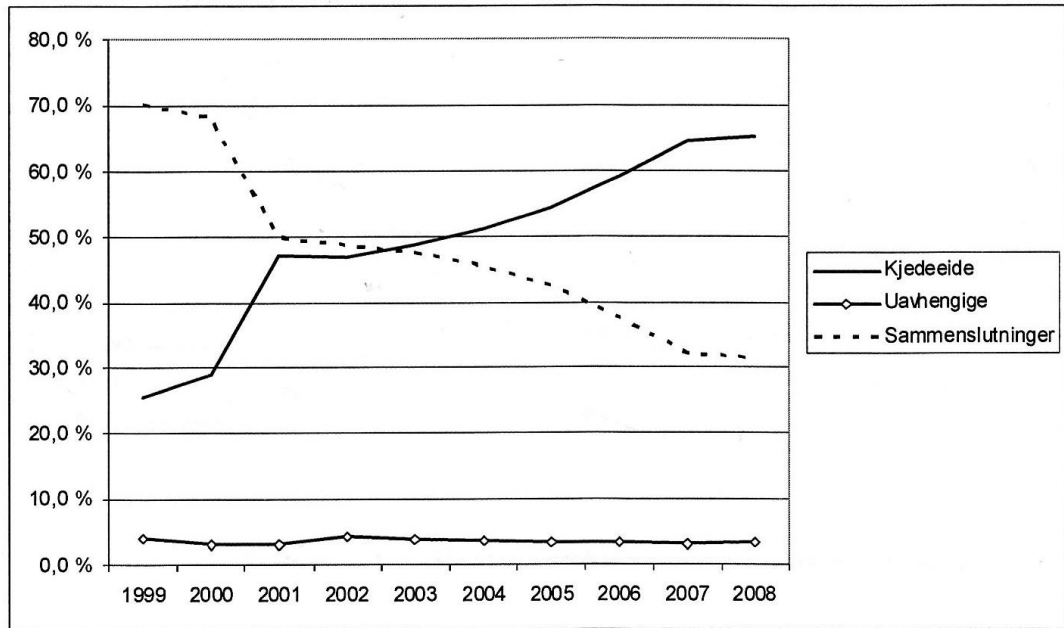
mellom bokhandlere gjennom såkalte frivillige *kjeder*, bestående av frittstående bokhandlere. Trenden nå går i retning av kjeder under ett eierskap, for eksempel Norli og Ark. I tabellen nedenfor ser en hvordan utviklingen har vært de siste årene:



**Figur 5-4. Utvikling i antall kjedeide utsalg, uavhengige utsalg og utsalg i sammenslutninger, 2000 – 2008. Kilde: Bokhandlerforeningen.**

Denne figuren viser tydelig hvordan utviklingen har vært det siste tiåret. Antall kjedeide bokhandler er økt fra rundt 120 til snau 350 på åtte år. Det er brukt noen andre definisjoner på kjedesammensetninger her enn hva undertegnede har gjort tidligere i oppgaven. ”Kjedeide” er det samme som filialforetak, altså en eier som kontrollerer hele kjeden. Kategorien ”Sammenslutninger” vil kunne sammenlignes med det som i oppgaven er definert som frivillige kjeder.

En annen nyttig figur viser hvordan markedsandelene er fordelt mellom kjedeide, uavhengige og bokhandlere i en sammenslutning:



**Figur 5-6. Utvikling i markedsandeler, målt i nettoomsetning, for kjedeide, uavhengige og sammenslutninger, 2000 – 2008. Kilde: Bokhandlerforeningen.**

Denne tabellen viser at det er de filialeide kjedene som har hatt sterkest økonomisk utvikling de siste årene. En markedsandel viser forholdet mellom det bedriften omsetter for i forhold til den totale omsetningen i bransjen. Det som framkommer i den grafiske framstillingen, gir grunn til å tro at konsentrasjonen på bokhandlersiden bare vil øke enda mer. Det blir vanskelig økonomisk å stå utenfor de store kjedene, og de frivillige kjedene taper stadig markedsandeler.

Økt fokus på konkurranse og kamp om markedsandeler, er sannsynligvis noe som langt på vei har bidratt til en kommersialisering av bokbransjen. Det finnes ingen konkrete definisjoner på kommersialisering av en hel bransje, men ut fra intervjuer og tekster synes en enkel definisjon på kommersialiseringen av bokbransjen å kunne være:

*”Kommersialisering innebærer at fokus rettes mot børs og vekk fra katedral. Markedsorientering vil øke”.*

Nettopp denne tolkningen av definisjonen er det debatten handler om innad i de ulike kjedene, og i Norli spesielt.

Et tegn på denne kommersialiseringen ser man hos kjedebokhandlene. Her er det lagt opp til relativt aggressiv markedsføring av bestselgerne i form av ”ti på topp”- hyller og produktplassering av bestselgere rundt kassene. Det har lenge vært vanlig i den tradisjonelle varehandelen med bevisst produktplassering og salg av hylleplass. Denne type markedsstøtte viser seg å ha en helt avgjørende effekt for hvor mye en vare vil selge. For å illustrere dette kan følgende eksempel gis. I 2005 åpnet ICA Maxi i Åsane i Bergen. De plasserte Heinz ketchup på en meget sentralt plassert endereol. Idun ketchup derimot ble plassert i en vanlig hylle, ikke like sentralt. Resultatet ble en massiv oppgang i salget av Heinz ketchup. Idun er klar markedsleder i Norge, og har alltid vært den mest solgte ketchupen, men dette endret seg på meget kort tid, kun av den årsak at Heinz ketchup hadde en mye bedre plassering.

([www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/venstre2/tidligere\\_utg/83342](http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/venstre2/tidligere_utg/83342))

I bokhandlene er det blitt mer og mer vanlig med slik form for markedsstøtte, nettopp for å øke omsetningen på visse titler. Konkurransetilsynet har konkludert med at slik markedsstøtte generelt ikke er noe problem for konkurransen, men at det likevel kan være kontroversielt i visse tilfeller. Om det er salg av bøker eller hylleplass bokhandlene driver med, skiller de ikke mellom. Dersom en kan danne et marked for salg av hylleplass, er dette positivt i følge Konkurransetilsynet. Et problem med slik markedsstøtte er selvfølgelig at de mindre leverandørene, som ikke har like store markedsføringsmidler, ikke får like god eksponering på sine produkter. For små og mellomstore forlag i Norge er dette et problem. I tillegg vil den smale litteraturen lide under dette da de garantert ikke får samme gode hylleeksponering som bestselgerne.



## Metode

*”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.” – Vilhelm Aubert (1985)*

Samfunnsvitenskap bygger på systematisk forskning om ulike forhold i samfunnet (Grønmo, 2004:3). For å kunne utføre denne forskningen, er det utviklet ulike metoder som vil bli redegjort for i dette kapitlet. Problemstillingen i oppgaven er hvordan bokhandlerrollen har endret seg de siste årene. For å svare best mulig på denne problemstillingen, var det viktig å finne en metode som gjorde det mulig å finne svar på de spørsmålene som ble stilt..

Videre i dette kapitlet skal jeg beskrives utformingen av selve undersøkelsene, valg av utvalg og respondenter. Det kommer noen refleksjoner rundt undersøkelsens reliabilitet og validitet, før det hele avsluttes med noen etiske refleksjoner rundt undersøkelsene.

Undersøkelsesdesignet beskriver hvordan hele analyseprosessen legges opp for å løse problemstillingen. I denne oppgaven er det brukt en blanding av eksplorativt og deskriptivt undersøkelsesdesign. Dels er det begrunnet i en på forhånd liten kjennskap til feltet og et ønske om nærmere utforskning. Det er heller ikke gjort lignende undersøkelser i bokbransjen tidligere.

## ***Kvantitativ vs. Kvalitativ metode***

### **Kvantitativ metode**

Kvantitativ metode innebærer å samle inn måledata som kan kvantifiseres. Kvantitative undersøkelser har ofte en deduktiv tilnærming til forholdet mellom teori og undersøkelse, hvor målet er å teste teoriene. Basert på eksisterende teorier utarbeides hypoteser som danner grunnlag for design av undersøkelsen. Det er i hovedsak tre forskjellige måter å samle inn data når kvantitativ metode benyttes: spørreskjema, strukturert observasjon eller dokumentanalyse. Etter å ha samlet inn data blir disse analysert ved hjelp av variabler og dataverktøy. Fordelen med kvantitativ metode er at man kan undersøke veldig store utvalg, noe som igjen fører til at man kan generalisere de funnene man finner. Svakheten ved denne metoden knytter seg til reliabiliteten ved undersøkelsene. Det kan være vanskelig å være helt sikker på at alle relevante sider ved saken er belyst, og det kan være vanskelig å finne spuriøse sammenhenger. Eksempelvis kan en respondent oppfatte spørsmålet på en annen måte enn det forskeren mente, eller begrunnelsen for en mening kan være en annen enn det forskeren har tatt høyde for. I tillegg gir kvantitative data kun et statisk syn på det som undersøkes. I realiteten består det menneskelige sosiale liv av dynamiske og til dels irrasjonelle prosesser som kvantitative prosesser vanskelig vil fange opp. I og med at problemstillingen i denne oppgaven nettopp var avhengig av å finne disse prosessene, var ikke kvantitativ metode å foretrekke.

### **Kvalitativ metode**

Der den kvantitative metoden kan gi oss svar som går mer i bredden, gir den kvalitative metoden oss svar i dybden på det vi undersøker. Kvalitativ metode innebærer at man prøver å forstå eller tolke fenomener ut fra den mening folk gir dem. Metoden innebærer at man undersøker et mindre utvalg, og jobber med ord i stedet for tall som i kvantitative undersøkelser. Kvalitativ metode åpner for flere ulike måter å foreta datainnsamling på: intervju, observasjon, tolkning av dokumenter, tekst og visuelle medier. Dybdeintervju regnes som den mest vanlige form for datainnsamling innenfor kvalitativ metode. Dette er

en metode der den som intervjues er aktivt involvert. Dette åpner for at man i tillegg kan fange opp ikke- verbal kommunikasjon som kroppsspråk, tonefall, engasjement, sjargong osv. Denne undersøkelsesformen er ganske tidkrevende, og det er derfor begrenset hvor mange respondenter man kan ha med i utvalget. Intervjuene kan være ustrukturerte, semistrukturerte, eller noe midt i mellom. I et ustrukturert intervju har man på forhånd bestemt tema, men ikke noe opplegg for intervjuet, som blir mer som en samtale. I et semistrukturert intervju har man utarbeidet en intervjuguide på forhånd. Underveis i intervjuet kan man allikevel justere kursen for å tilpasse seg respondenten, eller dersom eventuelt nye momenter skulle komme opp som det er viktig å finne ut av.

I kvalitative undersøkelser vil fokuset være å skape en forståelse av den sosiale virkelighet respondenten befinner seg i. For å finne den må man danne seg et bilde av respondentens virkelighetsoppfatning. Spørsmålene i denne typen undersøkelser er åpne, og tema og resultat av samtalene formes etter hvert som intervjuet tar form. Resultatet blir gjerne at man får kjennskap til mer variert informasjon. Dette blir det motsatte av kvantitative undersøkelser der forskeren har definert svaralternativene på forhånd.

Styrken i kvalitative undersøkelser er at metoden åpner for å gå i dybden av et problem. På denne måten kan man forstå mer av de prosessene som foregår i for eksempel en organisasjon. Denne dybden kan imidlertid gå på bekostning av bredden. En annen styrke ved kvalitative undersøkelser er at de er veldig fleksible. Man står hele tiden fritt til å justere fokuset underveis i datainnsamlingen. Kvalitativ metode er blitt kritisert for å være subjektiv. Begrunnelsen for dette er at forskeren i så stor grad påvirker hva han eller hun velger å legge vekt på i analysen av undersøkelsen. I en intervju prosess vil forskerens bakgrunn, holdninger og synspunkter ubevisst kunne påvirke de svar som respondenten gir, dersom ikke forskeren er meget nøye med å være nøytral. Man kan stille seg spørsmålet om noe forskning i det hele tatt klarer å være helt nøytral. Det som mange oppfatter som objektive fakta, som erfaringer og data, vil bli subjektivt oppfattet av menneskelig fornuft (Martin, 2002). Dersom man skal trekke dette til sin ytterste konsekvens, vil det være umulig å drive forskning ettersom alle mennesker oppfatter realiteten subjektivt. Et annet og mer nyansert syn på dette er at menneskers observasjoner foregår i en kollektiv, sosial kontekst hvor den sosiale konstruksjonen av virkeligheten begrenser og påvirker våre vurderinger (Martin, 2002). Dette innebærer at oppfattelse,

minne og tolkning ikke bare er et individuelt fenomen, men noe som er påvirket og begrenset av våre omgivelser.

Hensikten med denne oppgaven var å beskrive hvordan bokhandlene har forandret seg de siste årene. Det var av spesiell interesse å finne ut om det har vært et skifte i de verdiene bokhandlerne tillegger sin profesjon. For å få best mulig innsikt i dette, var det mest formålstjenelig å benytte kvalitativ metode. I dette tilfellet var ikke svarene gitt på forhånd, terrenget var delvis ukjent, det ville kanskje være nødvendig å kunne justere kursen underveis i undersøkelsene. Jeg valgte derfor å gjennomføre semistrukturerte intervju med utvalgte respondenter. Etersom dette også var et emne hvor det ikke er forsket i særlig grad tidligere, og undertegnede selv var noe usikker var usikker selv, var det respondentenes logikker som var av spesiell interesse å få kjennskap til.

### ***Utvalg og valg av respondenter***

Valg av respondenter ble gjort utifra en kombinasjon av tre kriterier: bredde og variasjon, informasjon og ”snøballmetoden”. ”Snøballmetoden” innebærer å ikke finsikte hele utvalget før man starter intervjurunden, men heller være fleksibel og åpne for tips om andre interessante personer underveis i prosessen (Jacobsen, 2000). Dette gjaldt spesielt på undersøkelsene der det ble forsøkt å finne ut hvordan den tidligere bokhandleren var. Jeg startet med to personer jeg kunne tenke meg å stille spørsmål, og fikk videre tips av disse om andre som burde kontaktes.

Når det gjelder utvalget av nåværende bokhandlere, kom undertegnede og veileder til enighet om at fire respondenter kunne god innsikt selv om det alltid kan være ønskelig med et større antall. Respondentene var alle butikksjefer i hver sine Norli bokhandel i Akershus og en i Østfold.

## ***Intervjuguide***

En intervjuguide beskriver i grove trekk hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilke tema som skal tas opp med respondenten (Grønmo, 2006:161). Arbeidet med denne krever nøye planlegging i forhold til hvilke og hvor mange spørsmål som skal stilles og hvordan man skal utforme spørsmålene. Fordi intervju som metode tillater en stor grad av åpenhet, er dette en utfordring for forskeren. Som en begynnelse på å lage intervjuguiden, hadde undertegnede på forhånd prøvd å tilegne seg så mye kunnskap som mulig gjennom tidligere forskning, aviser og bøker om bokbransjen. De teoretiske inntakene i neste kapittel ble også lagt til grunn når det kom til hvilke faktorer undertegnede skulle prøve å få intervjuobjektene til å belyse. Dette dannet forkunnskapen for intervjuguiden og intervjuene med respondentene og informantene. Siden det ikke på forhånd var mulig å vite hvordan intervjuobjektene ville svare, ble det valgt et opplegg som Ryen (2002) refererer til som halvstrukturert intervju. Intervjuguiden ble på bakgrunn av dette utformet på en måte slik at spørsmålene var konkrete samtidig som de var åpne. Intervjuguiden, på forhånd var skrevet ned, fungerte derfor mer som en rettesnor som lå til grunn for å spore intervjuobjektet inn mot temaet.

På bakgrunn av forkunnskapen og intervjuguiden, kunne det rommet et intervju gir for feedbacken, brukes til å spore retningen i intervjuet inn på det som er relevant i forhold til temaet, og det ville være mulig å få intervjuobjektene til å gi en dypere forståelse av hva de mente var relevant for spørsmålene som ble stilt og hvorfor. I et intervju kan man som forsker også analysere dataene etter hvert som de blir produsert. På denne måten kunne undertegnede stille eventuelle nye spørsmål det var nødvendig å få belyst under besøket. Slik var det hele tiden mulig å forbedre intervjuguiden i løpet av intervjuperioden. For å takle en slik situasjon var det derfor viktig å være godt forberedt til intervjuene. Intervjuguiden fungerte også som et sikkerhetsnett for at alle sidene ved fenomenet som skulle belyses ble tatt opp i intervjuene. Slik undertegnede ser på intervjuguiden, var den mer som et utgangspunkt for intervjuene enn en fast ramme for hvordan intervjuene skulle gjennomføres.

Det opplevdes trygt og godt og ha med intervjuguiden da intervjurunden ble foretatt, men erfaringen i alle fire intervjuene var at den kun dannet et utgangspunkt for intervjuene. Alle fire respondentene fanget ganske fort opp hva hovedhensikten med undersøkelsen var og tok seg god tid til å svare inngående på det de oppfattet som de største endringene de har vært gjennom. En annen opplevelse under intervjuene var at det ble avdekket sammenhenger undertegnede i utgangspunktet ikke var fullt ut forberedt på å finne. Disse sammenhengene fanget ble fanget opp via argumentasjonsrekkene til respondentene, og de ville sannsynligvis ikke blitt fanget opp med et annet forskningsdesign. Det gav en tankevekker underveis at intervjuene skulle ta slike retninger. Intervjuguiden ligger vedlagt oppgaven.

## ***Undersøkelsens kvalitet***

### **Reliabilitet**

Reliabilitet refererer til påliteligheten i datamaterialet. Man anser reliabiliteten som høy dersom man ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg kommer fram til samme svar ved ulike innsamlinger av data. Innen kvalitativ metode er det vanskelig å teste reliabiliteten med en standardisert metode. Dette bunner i den relativt ustruktureerte måten å gjennomføre intervjuene på. I tillegg er datainnsamlingen og analysen en prosess som er relativt integrert. En annen utfordring er at det er umulig å ”fryse” en sosial setting, slik at undersøkelsen kan repeteres. Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vil være avhengig av når studien gjennomføres.

En av hovedutfordringene ved kvalitative undersøkelser er at man ikke kan forutsette at forskeren er perfekt objektiv. Man kan strebe mot det som et ideal. En forsker er styrt av sine verdier, interesser og forkunnskaper. For å prøve å komme unna det ene problemet var det viktig å sette seg godt inn i aktuelle problemstillinger og strebet etter å finne ulike typer kilder. Det antas at siden det både ble lest bakgrunnsstoff fra kjedene selv og bokhandlerforeningen kombinert med hva for eksempel media skriver, ville det kunne danne en balansert kunnskap om bransjen. Et annet problem kan også være at respondentene er farget av sine verdier og oppfatninger. Dette stilte krav til at man i intervjusituasjonen fulgte opp med spørsmål og ba respondentene om å utdype hva de mente dersom det var tvil om svarene var preget av forutinntatte meninger. Det finnes noen metoder for å sikre at kvaliteten på undersøkelsene skal holde mål. Grønmo (2004:228) skiller mellom stabilitet, ekvivalens, intern og ekstern konsistens.

### **Stabilitet**

For å måle stabilitet i en kvalitativ undersøkelse, kan man samle inn data flere ganger om forhold man antar at er stabile i følge Grønmo(2004:229). Man kan for eksempel gjennomføre gjentatte samtaler med samme respondent for å finne ut om det er de samme svarene som stadig kommer. En annen mulig måte å sikre stabilitet på er at forskeren

stadig gjennomgår datamaterialet sitt kritisk for å sikre at det er så godt gjengitt som mulig. Stabiliteten vurderes ut fra samsvaret mellom forskerens beskrivelser av de samme forholdene på forskjellige tidspunkt. I forhold til foreliggende oppgave ble dette sikret ved å ta opp alle intervjuene som ble gjennomført på bånd. På denne måten kunne jeg gå tilbake med jevne mellomrom og kritisk vurdere hvorvidt alt ble riktig oppfattet.

## **Ekvivalens**

Ekvivalens kan vurderes gjennom å sammenligne ulike forskeres beskrivelse av de samme forholdene (Grønmo, 2004). Det er i hovedsak to forskjellige måter å sikre ekvivalens på. Den ene er at ulike forskere samler inn data om de samme forholdene. Den andre metoden er at ulike forskere gransker det samme datamaterialet. I denne oppgaven var det ikke aktuelt å gjennomføre kontroll med ekvivalens, da oppgavens omfang ikke la opp til det.

## **Intern og ekstern konsistens**

Intern konsistens måler man gjennom å undersøke om det er konsistens mellom de forskjellige delene av datamaterialet. Dersom det er sammenheng mellom de ulike elementene i datamaterialet eller i materialet i sin helhet, kan man regne den interne konsistensen som god (Grønmo, 2004:230). Ekstern konsistens måles gjennom at det skal være samsvar mellom de innsamlede data og andre relevante opplysninger om fenomenene som studeres. Dette innebærer at de innsamlede data passer godt sammen med annen informasjon om det som skal studeres.

## **Validitet**

Validitet referer til hvor gyldig datamaterialet i undersøkelsen er i forhold til problemstillingen som skal svares på. Man kan anse validiteten som høy dersom man på bakgrunn av dataene får et relevant svar på problemstillingen. Grønmo (2004:231) hevder at det i kvalitative undersøkelser er relevant særlig å drøfte kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet.



## **Kompetansevaliditet**

Kompetansevaliditet refererer til forskerens kompetanse til å gjennomføre undersøkelsen. Man antar at en forsker med riktig kompetanse vil samle inn data av god kvalitet og rette dataene mot problemstillingen. Relevant kompetanse kan vurderes utifra forskerens erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner. Ved kvalitative undersøkelser anses det som meget viktig med en høy kompetansevaliditet.

Denne oppgaven markerer slutten på en fem år lang utdanning. Undertegnede har i løpet av disse årene tilegnet seg god kunnskap om organisasjoner og endringsprosesser. Ikke minst er statistikk og metode fag undertegnede har fordypet seg i gjennom årene. I utgangspunktet hadde undertegnede god kjennskap til bokbransjen, men kjente ikke de indre prosessene som har ført til de endringene vi ser i dag. Derfor var det viktig hele veien å være åpen for at kursen kanskje måtte justeres etter hvert som datainnsamlingen foregikk, og ikke minst å følge opp det metodiske opplegget som det var lagt opp til.

## **Kommunikativ validitet**

Kommunikativ validitet refererer til kommunikasjonen mellom forsker og kolleger om hvorvidt undersøkelsene er treffende i forhold til problemstillingen i studien (Grønmo, 2004). I denne oppgaven har det vært viktig å ha en løpende diskusjon med veileder om validiteten i undersøkelsen sett i forhold til problemstillingen.

## **Pragmatisk validitet**

Denne validitetstypen viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i studien kan danne grunnlag for bestemte handlinger (Grønmo, 2004). Mer utdypet betyr det hvorvidt resultatet av undersøkelsene kan benyttes for å gjøre eventuelle endringer i organisasjonen som studeres. Problemstillingen i oppgaven er ren deskriptiv, og har ikke til formål å endre på forhold i Norli. Utgangspunktet var kun å se hvordan bokhandlerrollen har endret seg som følge av økt konkurranse og sterkere kjedesammenslåinger.

## **Etiske refleksjoner**

Temaet i oppgaven tar på ingen måte opp sensitiv informasjon om individer eller grupper. Det er heller ikke særlig kontroversielle forhold som tas opp. Grensen for hvordan mennesker oppfatter dette er forskjellig. De ble stilt en del spørsmål omkring respondentenes verdier, og for å sikre at det ikke skjedde noen overtramp, ønsket undertegnede å la respondentene få være anonyme. Bokbransjen er relativt liten og oversiktlig, og belastningen for respondentene kan derfor bli høy dersom de skulle uttale seg til ugunst for bransjen. Ved anonymitet er de også sikrere på at eventuelle utsagn ikke kan benyttes mot dem ved et senere tidspunkt.

## Teori

### ***Institusjonell teori:***

Undertegnede velger å arbeide med problemstillingen med utgangspunkt i institusjonell organisasjonsteori. For å sikte seg inn mot de teorier som vil bli brukt gis først noen forskjellige definisjoner på institusjoner, dernest forsøkes klarlagt hvor skillelinjen går mellom institusjoner og organisasjoner. Med institusjon menes:

*” Social practices that are regularly and continuously repeated, that are linked to defined roles and social relations, that are sanctioned and maintained by social norms, and have a major significance in the social structure” (Jessop 2001:1220)*

Institusjonsbegrepet kan omfatte mange forskjellige fenomener. Det fanges opp i en videre avgrensning av begrepet:

*The term institutions includes:*

- *Formal organizations (ranging from firms to technical societies, trade unions, universities, all the way to state agencies)*
- *Patterns of behavior that are collectively shared (from routines to social conventions and ethical codes negative norms and constraints from moral prescriptions to formal laws)” (Dosi og Coriat 1998:4)*

I følge denne avgrensingen omfatter altså institusjonsbegrepet ikke bare håndgripelige organisasjoner, som er innholdet i den hverdagslige forståelsen av institusjoner. Det omfatter også alminnelig utbredte handlingsmønstre og lover og uskrevne regler som setter grenser for adferd.

For å gjøre dette mer begripelig i denne oppgaven synes det viktig å definere skillelinjen mellom en institusjon og en organisasjon. Enkelte mener at organisasjoner kun er en

delmengde av institusjoner (Hodgson, 1988 og 1993). For å utdype dette, kan man si at flere organisasjoner sammen danner en institusjon. North (1991:97) beskriver dette som et bilde der man tenker seg at institusjoner er ”spillereglene” og organisasjonene ”spillere”. Innenfor de formelle og uformelle rammene og begrensningene institusjonen setter, inngår organisasjonene, som utgjør aktørene i ”spillet”. Jessops definisjon på institusjoner som gjentakende sosiale praksisformer, som understøttes av relasjoner, roller, sanksjoner og normer, åpner for å oppfatte organisasjoner som en kombinasjon av forskjellige institusjoner. Med dette kan man altså tenke seg at en organisasjon består av flere forskjellige institusjoner, mens de samme institusjonene kan forekomme i flere ulike organisasjoner. Det karakteristiske her er at institusjoner understøttes av roller, normer også videre, men at slike roller i seg selv ikke oppfattes som institusjoner. Videre ser man av definisjonen at institusjoner oppfattes som viktige bestanddeler i den sosiale struktur, men at de to begrepene ikke er identiske. Den sosiale struktur består i følge denne definisjonen av sosiale praksisformer, altså institusjoner, men er mer omfattende. I samfunnets struktur inngår også sosiale relasjoner, sosiale roller, formelle regler og sosiale normer og verdier. Strukturen består altså i følge dette av elementer som gir stabile rammer, og som til sammen begrenser og muliggjør handelen.

Begrepet institusjon anvendes om tankeformer og handlemønstre, men det er kun snakk om institusjoner dersom disse har en viss utbredelse og varighet. Dersom noe er unikt for et individ eller en liten gruppe mennesker, eller dersom dette endrer seg med korte mellomrom, er det ikke snakk om institusjoner. Institusjoner kommer til uttrykk som relativt stabile tankeformer og handlingsmønstre som kommer til uttrykk i vaner og sedvaner. I tillegg gir de uttrykk for forventet atferd og at avvik sanksjoneres.

For å avgrense hvilke organisasjoner som gjensidig påvirker hverandre forslår Di Maggio og Powell (1983: 148) at enhver organisasjon tilhører det de kaller et organisasjonsfelt. Innenfor dette feltet skal en regne alle som organisasjonen har kontakt med:

*”.. 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.”* (Di Maggio og Powell 1983, 148)

På bakgrunn av empiriske undersøkelser skal en kunne slå fast hvem som er del av institusjonaliseringsprosessen. Innenfor dette organisasjonsfeltet vil det på sikt danne seg en homogenisering av organisasjonene. De blir mer og mer like. Denne prosessen kaller Di Maggio og Powell (1983) for isomorfi:

*”a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions.”*

Hovedtanken er her at organisasjoner innenfor samme organisasjonsfelt gjennom interaksjon, samhandling og sosiale prosesser over tid vil utvikle en felles institusjonalisert forståelse. Bokbransjen befinner seg i samme organisasjonsfelt som øvrig varehandel, derfor er det også relevant å se på hvordan organisasjoner innenfor samme organisasjonsfelt kan påvirke hverandre.

Denne prosessen er vanskelig å navngi, så Meyer og Rowan (1977) har valgt å kalle denne forståelsen for institusjonaliserte myter. Disse mytene kjennetegnes ved to forskjellige egenskaper. Den første er at de er rasjonaliserte oppskrifter på hvordan formålet skal forfølges. Den andre er at de gjennom å være institusjonalisert på en måte er opphøyet over organisasjonen. Dette gir igjen en tolkning innad i organisasjonene om at disse institusjonaliserte ”oppskriftene” er rasjonelle og effektive, selv om de nødvendigvis ikke er det. Dette gjør at organisasjoner adopterer en myte i en streben etter legitimitet i omgivelsene samtidig som de også tror at dette vil forbedre driften.

Di Maggio og Powell (1983) peker på tre forskjellige måter disse oppskriftene blir spredd rundt i organisasjonsfeltet på. Den første er via tvang. Den kan være både formell og uformell. Presset kan komme fra organisasjoner de er avhengige av eller som et resultat av kulturelle forventninger fra organisasjonens organisasjonsfelt. Et slikt press kan tilkjennegis som ren makt, som overtalelse eller for så vidt som en invitasjon til å delta i et samarbeid. Den andre måten er via en mimetisk prosess. Usikkerhet kan være med på å oppmuntre til en mimetisk prosess. Dersom målene i organisasjonen er uklare, eller dersom omgivelsene er med på å skape usikkerhet, kan en organisasjon lett la seg friste til å kopiere en annen organisasjon. Slik kopiering kan foregå utilsiktet. Enten indirekte via skifte av ansatte eller eksplisitt via for eksempel konsulentfirmaer, paraplyorganisasjoner eller via innovasjoner.

Normativt press kan også være med på å skape isomorfiske endringer. Dette er gjerne koblet mot profesjonsendringer. Det kan være forsøk på å skape en kognitiv forståelse i organisasjonen for dens profesjonsbaserte autonomi. Det er spesielt to aspekter av profesjonsbasert isomorfi. Den ene stammer fra den formelle utdanningen og den legitimiteten som danner base for profesjonen. Den andre er den stadig økende profesjonsbaserte nettverksbyggingen som foregår på tvers av organisasjonene. Et eksempel er Den Norske Legeforening og Norsk Sykepleierforbund.

Institusjonell teori har vokst seg fram til å bli en både populær og allment akseptert teori for forklaring av organisasjoners adferd. Oliver(1992) og Scott(2001) peker begge på at mye av forskningen har lagt all vekt på institusjonell konstruksjon og på konvergente endringsprosesser. De ønsker et like stort fokus på deinstitutionalisering av institusjonelle normer og praksis, prosessen der institusjoner blir svakere eller dør. Scott (2001:184) poengterer dette med å si:

*” it is useful to place studies of deinstitutionalization in a broader context of institutional change, since the weakening and disappearance of one set of beliefs and practice is likely to be associated with the arrival of new beliefs and practices ”.*

Oliver (1992) identifiserer tre hoveddrivere for press på institusjonelle normer og praksis: funksjonelle, politiske og sosiale drivere. Funksjonelle drivere for deinstitutionalisering av normer og praksis kommer fra oppfattede problemer i forbindelse med ulike ytelser, eller kan komme som et resultat av oppfattede problemer knyttet til den institusjonelle praksisen. Disse driverne kan være bundet opp mot store ytre endringer som for eksempel endrede konkurranse- betingelser på ressurser. Eksempler på dette kan være endringer i de institusjonelle logikkene som igjen viser seg i at noen organisasjonsformer er å foretrekke framfor andre. Thornton(2002) viste til disse endringene i institusjonelle logikker i sin undersøkelse av endringer i organisasjonsformer innen vitenskapelige publiseringsselskaper. De tidligere redaksjonelle logikkene som var basert på profesjonsbaserte normer, ble erstattet av markedslogikker.

Den andre driveren for endring av institusjonelle normer og praksis Oliver peker på, er det hun kaller politiske drivere. Disse er hovedsakelig et resultat av et skifte i interesser og underliggende maktordninger som har støttet og legitimert eksisterende institusjonelle ordninger. Slike skifter kan komme som et svar på en krise i ytelsene, miljømessige endringer eller andre faktorer som tvinger organisasjonen til å sette spørsmålsteget til legitimiteten av en gitt praksis. Greenwood, Suddaby og Hinings(2002) viser til dette i sin undersøkelse av kanadiske regnskapsbyråer. Det sentrale fokuset for denne undersøkelsen var hvordan yrkesorganisasjoner i sitt svar på markedets ønske om nye tilbud av tjenester, forandret den politiske konteksten for regnskapsbyråer og redefinerte området for deres tjenester til å strekke seg utover tradisjonell regnskapsføring til også å omfatte generell rådgivning. Yrkesorganisasjonene fungerte som en sikkerhet for endringens legitimitet. I deres innsats for å fremme denne utvidelsen av tjenester legitimerte de den ved å henvise til de rådende verdier og praksis i yrket, spesielt rundt kundeservice.

Institusjonell endring og deinstitutionalisering kan også bli påvirket av sosialt press assosiert med differensiering av grupper, diskoordinans mellom tro og praksis, eller endringer i lover eller sosiale forventninger som alle kan hindre videreføring av en vedtatt praksis. Dette var tilfellet i undersøkelsen til Zilber(2002) om hvordan den feministiske ideologi i et israelsk voldtektsmottak ble utfordret med tilførsel av mennesker med andre terapeutiske synspunkter.

Thornton og Ocasio (1999:804) definerer institusjonelle logikker slik:

*” the socially constructed, historical patterns of material practice, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality”.*

Ifølge denne definisjonen danner altså institusjonelle logikker en link mellom den enkelte virksomhets kognisjon og de sosialt konstruerte institusjonelle praksiser og strukturer. Teorien åpner for at både det strukturelle, det normative og det symbolske som tre kompletterende dimensjoner av institusjoner. Det er enighet blant forskere, om selv om de har forskjellige definisjoner på institusjonelle logikker, at for å være i stand til å forstå

både individuell og organisasjonsmessig adferd, må logikkene plasseres i en sosial og institusjonell kontekst som både regulerer adferd og som gir mulighet for endring.

I forhold til foreliggende oppgave er dette interessant. Når vi nå ser en mer konkurransepreget bokbransje med i alle fall på bokhandlersiden mer markedsdominert styring, synes det rimelig å anta at man i kjeden har vært gjennom noen runder der de har endret de institusjonelle logikkene som lå til grunn for bokhandlernes virksomhet. Dette kombinert med at det har vært en aktør som stadig har utfordret disse logikkene, kan ut ifra institusjonell teori sies å danne en større legitimitet og en endring også hos de andre aktørene til å følge etter. Og det er nettopp deinstitutionaliseringen av rådende verdier og praksis det er grunn til å anta ligger til grunn for åpningen for de endringene vi ser bokhandlene har vært gjennom.



## **Arketypeteori:**

Så langt er det redegjort for de institusjonelle logikkene og teoriene som ligger til grunn for å forstå problemstillingen. I denne oppgaven blir analysen av bokhandlene det viktige, og det er derfor nødvendig å ha en teori for å kunne operasjonalisere problemstillingen og som kan fange opp de prosessene som har foregått. Det synes formålstjenelig å gjøre ved hjelp av arketypeteori. Arketypeteori er en av flere analysemåter som kan brukes. Grunnen til at denne velges er at den i tillegg til å se på det strukturelle i organisasjonene også åpner opp for å analysere organisasjonens mening, og ikke minst samsvaret mellom struktur og mening. Man kan forklare arketypeteorien ved å sammenstille den med konfigurasjoner.

Ulike situasjons- teorier har gitt oss en forståelse av ulike strukturer en organisasjon kan ha. Mye av dette er verdifull kunnskap om hvilken form organisasjoner kan ha og noen av grunnene for strukturelle endringer. Det er imidlertid en økende erkjennelse av behovet for en grad av syntese og en mer eksplisitt forståelse av dynamikken i endring. Mintzberg (1979) foreslo forskjellige ”konfigurasjoner”, og Miles og Snow (1978) ”organisatoriske arketyper” for å skape en teoretisk sammenheng. Hovedtanken er at gjennom å kartlegge noen organisatoriske arketyper, så kan en lettere se de sporene endringene har fulgt. Sporene er kart over hvordan organisasjonene beveger seg fra forestillinger om en arketype til forestillinger om en alternativ arketype. Konseptet arketype oppsto fra en ide om at organisasjoner opererer innenfor et begrenset antall konfigurasjoner av ulike strukturer, strategier og miljø.

*”configurations are composed of tightly interdependent and mutually supportive elements such that the importance of each element can best be understood by making reference to the whole configuration”* (Miller og Friesen, 1984:1)

Organisasjonsdesign bør vurderes ut fra samsvaret mellom de ulike komponentene i organisasjonen. En forståelse for enkeltdeler av en organisasjon kan kun oppnås ved å se på den overordnede strukturen. Miller og Friesen framholder at å identifisere hvilken arketype en organisasjon befinner seg i, er essensielt for å forstå strukturelle endringer og vanskeligheter forbundet med disse endringene. Sammenhengen i en arketype er ikke

tilfeldig. Arketyper viser fram momentum og treghet. Momentum er prosessen der en organisasjon viser endringen som er en forlengelse av dens nåværende arketype. Miller og Friesen viser også til at momentum er den tilstanden en organisasjon normalt befinner seg i. Endringer forekommer, men innenfor et organisasjonsdesign og ikke mellom slike design. Det er kontinuitet i retningen en organisasjons evolusjon utvikler seg i mellom de mål som er satt, maktstrukturer og de forventninger som finnes i organisasjonen. Store endringer vil derfor alltid føre til en form for treghet fordi organisasjonene er fanget i en arketype.

Strukturene i en organisasjon danner helheten for refleksive uttrykk av intensjonene, aspirasjonene og meningen i organisasjonen. Hinings og Greenwood (1987) fastslår:

*” The structural elements and organizational processes making up the design type are strongly underpinned by provinces of meaning and interpretive schemes which bind them together in an institutionally derived normative order.”*

Videre foreslår de at interpretive schemes inneholder overbevisninger og verdier om tre prinsipper og avgrensninger av aktivitet:

1. Kjernevirksomheten og organisasjonens raison d'être. Altså meningen med organisasjonen og hvorfor den finnes.
2. Den overbevisning og de verdiene som organisasjonen styres etter.
3. Hvilke kriterier som styrer evalueringen av arbeidet innad i organisasjonen.

En arketype er med andre ord det sett med rådende verdier, overbevisning og ideer, altså de institusjonelle logikkene, som ligger til grunn for hva organisasjonen skal holde på med, hvordan de skal gjøre det, hvordan det skal evalueres, kombinert med strukturer og prosesser som søker å gjennomføre disse ideene. Dersom det ikke er samsvar mellom disse, ender organisasjonen i en dissonans.

## Undersøkelsen

Undersøkelsen skal gi meg svar på problemstillingen min. Derfor jobbet jeg lenge med hvordan jeg best kunne formulere spørsmål som kunne gi meg de svarene jeg trengte for videre analyser av bokhandelen. Jeg måtte altså både ha spørsmål som skulle sikre at jeg fikk nødvendig informasjon, og samtidig passe på å utforme spørsmål som kunne åpne for nye aspekter jeg ikke selv hadde tenkt på.

Intervjuguiden består i all hovedsak av to deler. Del 1 omhandler strukturene i kjeden. Jeg ønsket at hver enkelt av respondentene skulle svare på dette, da jeg sannsynligvis ville få mange svar på hva de likte og hva de ikke likte ved strukturene slik de er i dag. Gjennom å la butikksjefene selv definere strukturene håpet jeg også å være i stand til å identifisere de logikkene de selv forklarte strukturene ut ifra. Del 2 av intervjuene gikk mer på verdiene de har som bokhandlere og hvordan de eventuelt har blitt endret med nye eierforhold. Her ønsket jeg også å fange opp noen av de logikkene bokhandlerne styres av.

Jeg var så heldig at jeg fikk intervju tre meget erfarne bokhandlere og en relativt ung og fersk bokhandler. De tre mer erfarne fikk i oppgave å gi beskjed underveis om det var områder vi var innom der endringene var merkbare for dem. I tillegg fulgte jeg opp med spørsmål der jeg følte det som nyttig for å få inn tidsdimensjonen i endringene.

Jeg vil nå gjennomgå i grove trekk selve intervjuguiden og beskrive grunnene til hvorfor jeg valgte å stille spørsmålene slik jeg gjorde i undersøkelsen.

Intervjuguiden min fungerte som en rettesnor under intervjuet. Av og til dukket det opp nye ting vi ville bruke tid på å drøfte, men i all hovedsak holdt jeg meg til guiden. Tre av respondentene mine har vært veldig lenge i bokbransjen, en i forlag og to i bokhandel. Disse tre ba jeg spesielt om å spesifisere endringene de hadde opplevd i løpet av prosessen. I løpet av intervjuet minnet jeg dem stadig på dette.

### *Del 1:*

- *Hvor lenge har du vært i kjeden? Hva er din bakgrunn?*
- *Hva er den viktigste oppgaven du har som butikksjef i Norli? Hvilken oppgave anser du for å være en kjerneoppgave som bokhandler?*
- *Hvordan er kjeden strukturert? Er den sentralstyrt? Hvilke oppgaver blir direkte styrt fra kjedekontor? Spesifisere markedsføring, innkjøp, ansettelser og vareplassering?*
- *Hvor mange oppgaver er lokalt tilpasset? I hvilken grad har du mulighet til å bestemme aktiviteter for butikken?*
- *Forekommer det eventuelle sanksjoner fra kjedekontoret dersom du ikke følger det allerede oppsatte opplegget for kjeden?*
- *Er det noen oppgaver du gjerne skulle sett at ikke var sentralstyrt?*
- *Hvordan forgår kommunikasjonen om og opplæringen i nye titler? Hvordan sikres de ansatte kunnskap om bøkene?*
- *I hvilken grad opplever du at du selv har tid til å sette deg inn i nye titler?*

Denne delen av undersøkelsen tar for seg selve strukturene i kjeden. For meg var det et ønske at butikksjefene selv definerte og forklarte strukturene i kjeden. Som tidligere beskrevet finnes det forskjellige former for kjeder. Norli er egeneid filialkjede, men jeg visste ikke hvorvidt kjeden er sentralstyrt eller om det er åpenhet for lokale tilpasninger. For å finne ut dette var det viktig å identifisere kjerneoppgavene i butikken, og hvorvidt dette var oppgaver der butikksjefene selv styrte alt, eller om det ble styrt fra kjedekontoret. Jeg valgte å definere sentrale oppgaver i butikken som markedsføring, innkjøp, ansettelser/ personalansvar og vareplassering. For å unngå misforståelser presiserte jeg derfor disse kjerneoppgavene for intervjuobjektene. Dette var for å sikre meg at vi hadde samme definisjon. Dette viste seg nødvendig, for under intervjuene erfarte jeg at de først svarte ja på at kjeden er sentralstyrt, men da jeg trakk fram de enkelte operasjonene, viste det seg at kjeden nok ikke kan anses for å være sterkt sentralstyrt. For å presisere dette kan en si at graden av sentralstyring øker proporsjonalt med hvor mange av disse oppgavene som direkte styres fra kjedekontoret. Noe av hovedgrunnen til at jeg har valgt å fokusere på dette, er min forventning om at jo sterkere sentralstyrt en kjede er, jo mindre behov har kjeden for fagutdannet arbeidskraft på butikknivå. I prinsippet kan kjeden kun ansette selgere som er opplært i akkurat det kjeden profilerer. Dette er ikke uvanlig i varehandelen og har nok vokst fram fordi tilgangen på kvalifisert arbeidskraft har vært liten. Jeg ville derfor undersøke om dette også gjaldt for bokhandlerne. For også å måle grad av

sentralisering tok jeg med et spørsmål om eventuelle sanksjoner som kan forekomme dersom man ikke følger det oppsatte opplegget. Eventuelle sanksjoner kunne også fortelle meg noe om kulturen i kjeden. Enkelte varehandelsbedrifter bruker trekk i lønn som sanksjon dersom ansatte gjør feil eller ikke følger vedtatte opplegg. Dette danner også grunnlag for å kunne si noe om i hvor stor grad en kjede er sentralisert.

Jeg spurte også om hva de selv anså for å være den viktigste oppgaven for dem som butikksjefer. Her gav jeg dem muligheten til å definere sine kjerneoppgaver. Dette var bevisst plassert før spørsmålet der jeg definerte noen kjerneoppgaver jeg ville ta utgangspunkt i. I tillegg var det viktig for meg å vite hvilken type bakgrunn de forskjellige intervjuobjektene hadde. Dette er i og for seg alltid interessant når det gjelder intervjuobjektene. I denne oppgaven var det viktig for meg å vite hvor lenge de hadde jobbet i bokbransjen og hvilken type formalkompetanse de hadde. Min hypotese var at her kunne svarene respondentene gav meg, i stor grad bære preg av utdanning og tidligere erfaring. Derfor var bakgrunnen viktig.

Jeg stilte og spørsmål om det eventuelt var enkelte oppgaver de gjerne skulle sett at ikke var planlagt og utarbeidet fra sentralt hold. Dette tok jeg med for å få et inntrykk av om strukturene i kjeden sammenfalt med de verdiene og den overbevisningen butikksjefene har. Avhengig av svarene her, gikk vi videre inn i diskusjon om hvilke verdier de mener at en bokhandler bør styres av.

Til slutt kom spørsmålene om hvordan kunnskapsoverføringen av nye titler foregikk i kjeden. Hvordan sikret man at alle ansatte, uavhengig av stillingsbrøk, fikk kunnskap om de nye titlene? Dette er en sentral problemstilling i og med at Norli ønsker å være ”kulturbokhandelen” i Norge. Mine forventninger bygger jo også på at de som arbeider i bokhandel er ekstra interessert i bøker og at ønsket om å kunne tilby å ha kunnskap utover bestselgerne er stor. Derfor syntes jeg det var viktig å finne ut om strukturene åpnet for denne type kunnskapsutveksling. Etter at butikksjefene hadde svart, fulgte jeg opp med spørsmål om hvorvidt de selv opplevde at de hadde tid i hverdagen til å fokusere på dette. Jeg fikk en mistanke om at butikksjefene er utrolig opptatte da jeg skulle avtale intervjuer. Det var svært vanskelig å få til intervjuene med den begrunnelsen at dagene var fullt besatt med gjøremål. Dette gav meg en pekepinn på at de oppgavene som ligger utenfor ren butikkdrift kanskje kunne være vanskelig å finne tid til. Hvor mye tid som frigjøres til

denne type utvikling kan bli begrenset av de strukturene som ligger der. Dette kommer jeg tilbake til og begrunner videre i drøftningen.

## **Del 2:**

- Hvilke type mennesker foretrekker du å ansette i bokhandelen? For å polarisere: foretrekker du selgertypen eller litteraturviteren? Er det eventuelt mulig å kombinere disse to ytterpunktene?**
- Hvordan vil du selv definere en bokhandler? Hvilke verdier er denne profesjonen styrt av? Vil du si at bokhandelen er forskjellig fra andre varehandelsbedrifter?**
- Hvilke tilleggsverdier legger du i varene du selger?**
- Hvis du tenker tilbake- hvilke forventninger hadde du til den jobben du søkte på da du søkte deg hit? Hva la du selv i rollen som bokhandler? Og- i hvilken grad opplever du at dine erfaringer har stemt overens med de forventningene du hadde?**
- Hva tror du er den ideelle organisasjonsformen for bokhandlere? Jeg tenker her mot den bokhandlerrollen der formidlingen av bøker står i sentrum.**
- I hvilken grad opplever du selv at økt konkurranse i bransjen fører til sterkere krav til profitt i alle ledd?**

I denne delen av undersøkelsen ønsket jeg å få bedre kjennskap til de verdiene og de logikkene butikksjefene styres av. Jeg ville også prøve å fange opp om det var deler av arbeidet sitt de ikke var tilfreds med, og om dette kunne kobles til strukturene som kjeden er bygd på. Hele veien presiserte jeg ”før og nå dimensjonen” for de tre butikksjefene som hadde vært lenge i bransjen.

Innledningsvis stilte jeg spørsmål om hvilken type mennesker de så etter når de ansetter medarbeidere. Jeg overforenklet det ved å polarisere mellom den ”typiske kulturformidleren” og den ”typiske selgeren”. Denne polariseringen valgte jeg for mer nøyaktig å kunne fastslå hvor målet for driften lå hos de forskjellige butikksjefene. Min antakelse var også at det ville kunne gi meg en pekepinn på de verdiene de lot seg styre av. Samtlige av respondentene mine forsto polariseringen og vi kom i fellesskap fram til den betydningen vi la i det. Etter å ha diskutert dette gikk jeg videre og spurte om hvordan de selv definerte en bokhandler. Rekkefølgen her var god, da to motstykker var presentert, ”den typiske selgeren” og ”den typiske kulturformidleren”. Respondentene hadde da en

klart definert akse de kunne plassere seg langs. Jeg fulgte også opp med å spørre om en bokhandel var annerledes enn andre varehandelsbedrifter. Dette gjorde jeg i et forsøk på å finne den x- faktoren som jeg har hatt inntrykk av at bokhandlere har tillagt yrket sitt. Neste spørsmål som omhandlet hvilke verdier de legger i varene de selger, valgte jeg å ta med for ytterligere å belyse og forstå denne faktoren.

Neste spørsmål som omhandlet hvilke forventninger de hadde da de søkte på jobben sin, og om disse faktisk sammenfalt med det de nå opplevde, syntes jeg var viktig å ta med for ytterligere å få dem til å gi meg sin egen ideelle definisjon på bokhandlerrollen, og det de selv tiller på den tiden. Det ble også i tillegg mer spennende å se hvordan den har forandret seg i forhold til dette. Her fikk jeg også belyst det de egentlig hadde sett for seg som en ideell del av arbeidet sitt. Dette spørsmålet fulgte jeg opp med et nytt spørsmål om hvilken type struktur de mener er den mest optimale for en bokhandler. Her presiserte jeg at de kunne velge mellom egneide små enheter eller kjeder. Jeg ba dem også utdype hvilken type kjedestruktur de mener hadde vært best dersom svaret var kjede.

Siste spørsmålet, om kravet til profitt i alle ledd, stilte jeg for å få et innblikk i hvor store kravene til profitt virkelig er i kjeden. Jeg var spesielt interessert i om det tok mye av tiden til butikksjefene, eller om det var noe som bare lå latent som en bakenforliggende faktor. Min hypotese bygger jo også på at krav til profitt kan være med på å endre bokhandlerrollen over mot en mer selgerrolle. Dersom det viser seg at det likevel ikke oppfattes som et problem at det har blitt økt fokus på salg, kan jeg kanskje konkludere med at det er aksept for utviklingen i bransjen. Skulle jeg få et nei på spørsmålet, var det viktig at jeg ba dem utdype dette også.

## **Analyse og drøftelse av undersøkelsen**

Nå vil jeg gjennomgå hovedfunnene i undersøkelsen og analysere svarene og se om jeg finner svar på problemstillingen min. Jeg har bestemt at respondentene mine skal få være anonyme slik at de heretter blir kalt respondent A, B, C og D. For enkelhets skyld vil jeg bruke hannkjønnsform på alle respondentene, selv om kjønnsfordelingen var to kvinner og to menn.

Respondent A har lang fartstid i bokbransjen og har jobbet i Norli i sju år. Før det arbeidet respondenten i forlag i ti år med oppgaver innen salg og markedsføring. Respondentens formelle bakgrunn er innen litteraturvitenskap. Respondenten driver en liten Norli-butikk som ligger i en middels stor norsk by. Butikken er lokalisert på et kjøpesenter i sentrum av byen.

Respondent B har lang fartstid i bransjen, og har jobbet i Norli i tolv år. Respondenten har tidligere drevet egen frittstående bokhandel som var løst knyttet til en frivillig kjede i fem år. Mellom disse to jobbene drev respondenten en stor møbelbutikk. Respondentens formelle bakgrunn er studier i litteraturvitenskap. Respondenten driver en stor Norli-butikk på et kjøpesenter i Oslos randsone.

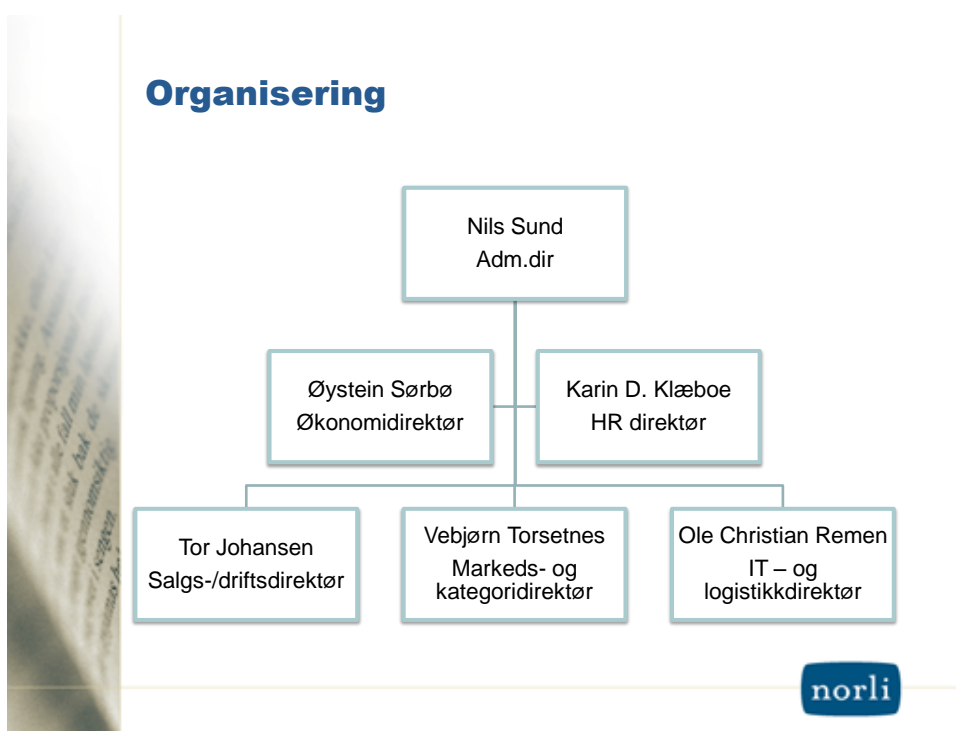
Respondent C har også lang erfaring fra bokbransjen. Respondenten har arbeidet i bokhandel de siste 20 årene, de siste seks årene i Norli. Formell bakgrunn er innen reiseliv. Respondenten har gjennomført bokhandelskolen. Respondenten driver en stor Norli-butikk på et kjøpesenter i Oslos randsone.

Respondent D har tre års erfaring fra bokbransjen. Respondenten har litteraturvitenskap som formell bakgrunn og har alltid hatt et ønske om å arbeide i bokhandel. Respondenten driver en liten Norli-butikk på et kjøpesenter i Oslos utvidede randsone.



## De strukturelle endringene

Jeg ville ha butikksjefene selv til å forklare strukturen. Hovedgrunnen til dette var for å få rede på om det var enkelte deler av strukturen de ikke var komfortable med. Norlis organisasjonskart ser slik ut:



(Kilde: Norli)

Som man ser er hver kjerneoppgave som jeg tidligere har definert, skilt ut med ulike direktører. Hver direktør har så en gruppe medarbeidere under seg, som jobber spesifikt med oppgaver innenfor sitt område. For eksempel består innkjøpsavdelingen av flere ansatte som har ansvar for hver sine deler av innkjøpet, skjønnlitteratur, barnebøker, papir etc. Et av mine hovedsiktemål for undersøkelsen var å finne ut hvor mange av oppgavene som ble direkte bestemt på kjedenivå, og identifisere disse. Dette ville gi meg et inntrykk av hvor sentralstyrt kjeden er og også hvor maktbalansen ligger. I sin mest ekstreme variant kan kjedestrukturer legges opp slik at man i grunnen bare trenger ansatte i butikk

som driver rent salg, og der alt ellers er bestemt fra toppen. Den ansattes viktigste oppgave er kun å selge flest mulig bøker.

Dersom en kjede er konstruert slik som ovenfor vil man kunne si at strukturene er med og direkte endrer profesjonene, da fagkunnskapen om litteratur ikke er den viktigste en bokhandler må ha. Måten Norli har valgt å organisere innkjøpene sine på, er til en viss grad med på å forsterke dette. Alle innkjøp gjøres sentralt av egen innkjøpsavdeling. Butikksjefene har i noen grad mulighet til å påvirke antall bøker. Men hvilke titler som skal inn i butikk, avgjøres helt og holdent av innkjøpsavdelingen. Kjeden har valgt å la enkelte butikkansatte sitte i såkalte kampanjegrupper. Disse gruppens hovedformål er å sette sammen riktige titler til ulike kampanjer. En av mine respondenter sitter i en slik gruppe. Han ga klart uttrykk for at dette var en viktig motivasjon for han i hans daglige virke. Dette kan tyde på at kjeden selv ser en del av de problemstillingene jeg har belyst og forsøker å bøte på det via denne type ordninger. Innen økonomisk teori om endring er ikke denne type prosesser uvanlig i organisasjoner. Jeg viser her spesielt til James Brian Quinn og John Voyer(1998)

Mye av salget i Norli er lagt opp via kampanjer der innkjøpsavdelingen setter sammen en pakke med bøker som skal profileres, gjerne innenfor et tema. Et eksempel kan være reiselitteratur til sommeren eller krimlitteratur til påske. Respondentene mine var i varierende grad fornøyd med denne ordningen. En gjennomgående tilbakemelding var at kampanjene tar for mye tid å sette i stand, samt at de tar mye fokus fra andre viktigere oppgaver i butikken. I tillegg var det tydelig at respondenterne ikke var fornøyd med kvaliteten på litteraturen som ble lagt ut i kampanjer. Titlene som går igjen er ofte bestselgere der man har et mål om å treffe bredde, og ikke dybde i litteraturen. Jeg siterer:

*”For oss som er glad i god litteratur og gode leseopplevelser, er det selvfølgelig litt trist med alle disse kampanjene” (Respondent A).*

*”Kampanjene har endret fokuset vårt. Det kan du se overalt. Fokuset er nå mye mer mot bestselgerne. Det har vært en jevn økning og satsning på dette. For meg blir dette kjedelig å jobbe med. Men, bokhandlene vil opprettholde en høyere omsetning på grunn av dette. Dette er ikke en udelt positiv utvikling i hele bransjen, spesielt i kjedebutikkene” (Respondent B).*

Samtidig gav alle uttrykk for at de var klar over at dette var en del av det å være i en kjede. Gjennom tidene har bokhandlerne hatt kampanjer og mer fokus på enkelte bøker etter hvilken sesong man befant seg i. Den store forskjellen fra før til nå er at i denne sammenheng bestemmer bokhandlerne nå svært lite selv i forbindelse med kampanjene.

En ting alle fire syntes var positivt, er at Norli skal ha en egen debutantkampanje til høsten. Det skal også opprettes en Norli debutantpris. På spørsmål om hvorfor denne kampanjen blir sett på med positive øyne svarte respondentene at innholdet i den er mer riktig for dem. Jeg aner altså en liten uenighet om innhold og ikke nødvendigvis det at noe blir bestemt høyere opp i systemet, som en liten konflikt. Eventuelt kan man si at målet, som i dette tilfellet er at debutanter skal få mulighet til å profilere seg og selge bøker, helliggjør at dette også er en kampanje styrt fra sentralt hold. Verdien de legger i kampanjens innhold blir sterk.

*”Denne kampanjen gir meg troen tilbake. Norlis debutantpris gir meg troen på at Norli har gått tilbake og sett på hva som var kjernen i en bokhandel og at vi er en del av bokbransjen og ikke bare salgsbransjen. Dette er positivt og gjør at jeg og sikkert flere med meg kan føle den tilhørigheten til kulturbransjen som vi gjerne vil ha. Jeg ser frem til denne kampanjen (Respondent D).*

En viktig del av det å drive butikk er å plassere varene riktig i forhold til hverandre I følge respondentene mine står butikkene fritt til å plassere varene selv innenfor tydelig gitte rammer. Hver butikk er delt inn i forskjellige soner etter attraktivitet. Disse sonene deles inn i A-B-C-felt, der A- plassen er det første kundene møter når de entrer butikken. Videre følger B som er en god plass, mens C må man kanskje bevisst oppsøke. Disse kategoriene brukes til kampanjene. Altså blir de beste plassene i butikken brukt til bestselgere og sentralt gitte kampanjer.

Videre er det nå innført sortimentstyring på alle kontor- og papirvarer. Denne type styring vil si at alt i hyllene er bestemt av hovedkontoret. Butikksjefene har ingen mulighet til å påvirke innhold i hyllene. Påfyll av solgte varer kommer automatisk. Dette er altså en mer sentralt styrt prosess enn det Norli har på bøker. Dette virket det ikke som om respondentene tok så tungt. De var alle enige om at dette er en av fordelene ved å være en

kjede, samt at de ved hjelp av dette systemet får frigitt en del tid til å jobbe med andre ting de anser som viktigere. Det de derimot stilte spørsmål om, var om dette kunne være starten på full sortimentstyring av hele butikken. Det ønsket de ikke.

Når det gjelder markedsføring, var alle respondentene enige i at det er sentralt styrt. Flere påpekte at de gjerne skulle hatt mulighet til å ha et lite budsjett til annonsering for egen butikk. Markedsføring er et vidt begrep. Det omfatter ikke bare annonser og kampanjer. Vel så viktig er muligheten til å arrangere events i butikken. Forfatterbesøk, bokbad, temakvelder etc. er alle viktige deler av markedsføringen av butikken. Her opplevde respondentene at de står ganske fritt til å arrangere sammenkomster.

*”Vi har en ambassadørrolle i lokalmiljøet som er viktig. Vi er med på å arrangere litteraturuke sammen med kommunen. I tillegg er vi aktive og selger bøker på arrangementer i den lokale leseforeningen. I tillegg kan jeg ta inn lokale bøker”*  
(Respondent A).

*”Lokale aktiviteter kan vi bestemme over selv. Dette blir ansett som veldig positivt i kjeden. Vi vant en pris internt akkurat på dette. Vi arrangerte leseklubb og krimkvelder etc.”* (Respondent B).

Noe alle fire imidlertid trekker fram som en hemsko med slike arrangementer, er at det ikke er avsatt midler til det. Det vil si at alle ekstra lønnskostnader i forbindelse med et slikt arrangement må dekkes inn av de ordinære, allerede ganske magre, lønnsbudsjettene. I tillegg er det lite tid i hverdagen til å sette av tid til planlegging og gjennomføring av slike arrangementer. Slike aktiviteter er ofte basert på frivillighet hos de ansatte. Likevel blir slikt gjennomført fordi de anser dette som en viktig del av det å være bokhandler.

På spørsmålet om hva som er den viktigste oppgaven som butikksjef hos Norli, svarte faktisk alle respondentene i praksis det samme. Deres viktigste oppgave som butikksjefer er å lede og motivere sine ansatte til alle å trekke i samme retning. Her kunne heller ikke de respondentene som har vært bokhandlere lenge, se at det hadde forandret seg noe.

*”Den viktigste oppgaven er som den alltid har vært, å lede og inspirere de ansatte. Grunnstrukturen når det gjelder ledelse vil være lik uansett uavhengig av om det er en*

*enkelstående butikk eller kjede. Det interessante er hvor mye plass en kjede gir akkurat dette elementet. Det er selvfølgelig mye annet som kommer i tillegg” (Respondent B).*

Dette ”mye annet” som kommer i tillegg får vi videre presisert her:

*”Den viktigste oppgaven er å organisere virksomheten på en sånn måte at vi har optimal tid til kunder. Fokus på salg er den viktigste oppgaven. Det er mange viktige oppgaver i en bokhandel, men det viktigste er kanskje å få dette til å flyte sammen. ” (Respondent A)*

Respondentene definerer sin lederrolle på følgende måte: den viktigste oppgaven er å motivere og lede i den retningen som er ønsket av bedriften. En leder er likevel så mye mer. Dette påpekte samtlige respondenter, men var likevel samstemte i den aller viktigste oppgaven var å motivere og utvikle sine ansatte. De la også vekt på at dette ikke hadde endret seg i løpet av den tiden de hadde vært i bransjen. Dette sier meg noe om at det kanskje er sekundæroppgavene som har forandret seg mer.

Da jeg ringte rundt for å avtale intervjuer, merket jeg at flere av butikksjefene hadde liten eller ingen tid til å møte meg. De skyldte på hektiske dager med stort press. Vi fikk likevel til å sette opp tider for intervju, da samtlige av respondentene uttrykte interesse for prosjektet. Dette sa meg noe om at tid kanskje var en medvirkende årsak til at bokhandlerne ikke hadde så stort fokus på titler lengre. Jeg anser tid som et strukturelt anliggende. Å jobbe med litteratur anser jeg å måtte være tidkrevende. Det kommer stadig nye titler på markedet, og mye skal leses og absorberes for å kunne holde tritt hele veien. I tillegg er kunnskap om litteratur noe av det viktigste de kan overføre til sine ansatte. Derfor antar jeg at det er viktig at det er tid i hverdagen til å diskutere bøker og gi hverandre tips om nye titler og så videre.

*”Et av problemene her når det gjelder tid er at alt kjeden vil vi skal gjøre tar mye tid, og vi mister nettopp tid til å sette oss inn i nye titler”(Respondent B).*

*”Tid? Jeg har ikke tid til å sette meg inn i nye titler. Butikkdriften tar all min tid, noe som også skyldes at jeg er ny og har fått lite opplæring. Jeg leser faktisk mindre nå, enn jeg gjorde da jeg begynte å jobbe som bokhandler” (Respondent D)*

Her var respondentene samstemte i at det dessverre ikke var nok tid til å diskutere nye titler og holde seg oppdatert. Norli har et system der det sendes ut bokanmeldelser og tips fra markedsavdelingen. Dette opplevde respondentene som nyttig for å sikre et minimum av kunnskap. I tillegg får alle ansatte i Norli invitasjon til gjennomgang av alle nye bøker på høsten. Den enkelte ansatte gjør dette frivillig og mottar ikke lønn for tiden det tar. Respondentene meldte om at det vanlige var at alle var med på dette.

Dette med opplevd tid varierer nok fra butikk til butikk. To av respondentene jeg intervjuet, drev små butikker målt i omsetning. De hadde to på jobb hver dag, hvorav to timer til overlapping med to i butikk. I løpet av disse to timene skal all kunnskapsoverføring skje, kunder hjelpes, og alt annet forefallende arbeid foregå. Den ene av disse respondentene var ny og visste ikke hvordan dette var tidligere. Den andre, respondent A, forklarte at før Norlis konkurs var de alltid tre på jobb i løpet av en dag, med flere timer overlapping. Han mente bestemt at de tidligere hadde hatt bedre tid til samtaler om bøker og litteratur, og at dette var noe han savnet fra den tiden.

Jeg ser derfor at en foreløpig konklusjon synes å kunne være at bokhandlerne opplever at mye av det de ønsker å få tid til, og som de ser som meningsbærende i arbeidet sitt, blir vanskelig på grunn av at tiden ikke strekker til. Dette er som jeg tidligere har sagt et strukturelt problem, da alle oppgavene bokhandlerne skal løse, i stor grad bestemmes av hvilke oppgaver de får fra hovedkontoret. Dette er i grunnen et paradoks ettersom målet er at bokhandlerne gjennom stadig flere sentraliserte kampanjer m. m, er tiltenkt å få bedre tid til nettopp å formidle god litteratur. Jeg antar at kampanjene og all den tiden det tar å klargjøre disse, er med på å undergrave at de skal få bedre tid. Her vil jeg holde unna alle administrative oppgaver som nå gjøres på hovedkontoret. Det var enighet blant respondentene om at det var positivt at disse ble sentralisert. Dette så de også på som mer sekundæroppgaver i driften. Med administrative oppgaver tenker jeg spesielt på regnskap, budsjett, varetelling og så videre. Det synes nærliggende å fastslå at mer rasjonell drift likevel ikke gir økt tidsressurs til å fokusere på litteratur for den enkelte bokhandler. I stedet synes det som om fokuset er blitt enda mer rettet mot profit.

I undersøkelsen pekte jeg på ansettelse som en kjerneoppgave for en bokhandler. Ansettelse står bokhandlerne helt fritt til å gjennomføre på egenhånd.

*”I forhold til ansettelser står jeg helt fritt. Jeg har et personalbudsjett jeg må følge. Dersom dette overskrides blir det ”ramaskrik”. Under selve ansettelsesprosessen kan jeg rådføre meg med regionsjef og personalsjef dersom jeg trenger råd eller hjelp til noe. Det er viktig for meg at jeg selv setter sammen et team av mennesker som kan jobbe godt sammen”. (Respondent C)*

## ***De verdimessige endringene***

I denne delen av undersøkelsen la jeg opp til å prøve å forstå verdiene som arbeidet hviler for på for en bokhandler, og dernest finne ut om det er samsvar mellom verdiene og betingelsene de arbeider under.

Jeg startet denne delen av undersøkelsen med å stille spørsmålet om hvilken type menneske de ville ansatt i butikken sin. For å polarisere det hele spurte jeg om det var den typiske selgeren eller om det var litteraturviteren de foretrakk. Her var jeg nøye med at vi hadde en felles forståelse av hva jeg la i disse to typene. Jeg har bestemt meg for å gjengi svarene til tre av respondentene, før jeg kommer med videre drøfting og delkonklusjon her.

*”Jeg ville ansatt en selger som smiler mye! Har sett mange av de litteraturviterne som sitter i en krok med nesa ned i en bok. De vil jeg ikke ha. De kan ha fryktelig mye kunnskap, men de klarer ikke å selge. Alle i butikken burde lære å gå på hendene for da blir det salg og fart. De må selvfølgelig også ha litt kunnskap om bøker, men det kan jeg lære dem til. Bare de er ærlige og utforskende. Det er viktig at de er flinke til å kartlegge kundenes behov. Dette har det blitt mer fokus på etter at Ark kom på banen. Bransjen er preget av mennesker som ser seg som formidlere av kultur, og det kan man selvfølgelig være, men hvis du ikke klarer å selge noe, klarer du ikke å drive butikk. Dette kan kombineres, og kan bli veldig bra også”. (Respondent A)*

*”Primært burde man velge den som er glad i å lese bøker, men ettersom tidene har forandret seg velger man mest det motsatte. Grunnen er at en selger kan du alltid lære opp til å like bøker, men du kan ikke lære opp en som er fordypet i en bok til å selge. Det er umulig. Jeg ansetter selgere i størst mulig grad. Her er det skjedd en forandring. Tidligere jobbet det masse bibliotekarer i bokhandlere. Disse er ikke like ettertraktet lengre, selv om en kombinasjon nok er det beste. Her vil det nok variere noe fra butikk til butikk også. På Norli i Universitetsgata opplever de nok oftere at fagkunnskapen er viktig og påkrevd, men her hos meg er det hurtigsalgene som teller. Da blir fagkunnskapen sjelden prøvd ut”. (Respondent B)*



*”Selger? Litteraturviter? Deltidshjelper skal alltid være den utadvendte selgertypen. Må ha skikkelig glade mennesker som kan sprudle. Har vært borti mange veldig litteraturkjennere som er så innadvendte at de ikke klarer å formidle noe som helst. Det nytter ikke å ha dem i butikken. De var veldig vanlige før i tiden. Man trodde ikke bokhandelen måtte selge, og at det holdt med fagkunnskapen. Man tenkte mer på bokhandelen som et bibliotek. Jeg tror mye av grunnen for at jeg har lyktes i kjeden er det at jeg elsker å selge bøker og har utfordret litt den gamle tenkemåten. Nå har alle skjønt det. Jeg har ikke råd til å ha ansatt de som kun er opptatt av bøkene. Det er vanskeligere å lære en kunnskapsrik person å bli utadvendt enn en utadvendt person kunnskap om bøkene. De kunnskapsrike menneskene får heller arbeide på bibliotekene”.* (Respondent C)

Jeg må innrømme at noen av svarene gjorde meg litt betenkt i forhold til de forventningene jeg skisserte opp innledningsvis. Det er tydelig at det er enighet i kjeden om at man ansetter de som er gode selgere. Det er jo ikke slik at disse to ”typene” ansatte gjensidig ekskluderer hverandre, men at svarene skulle være så sammenfallende mot den ene siden hadde jeg ikke forventet meg. Jeg tror noe av dette henger sammen med stadig sterkere krav til profitt i alle ledd, noe jeg også under hånden delvis har fått bekreftet av et par av respondentene. Det er tydelig at noen av de logikkene man styrte etter tidligere er endret. Alle respondentene refererer til slik det var tidligere med bibliotekarere som ikke nødvendigvis solgte mye bøker. Alle var enige i at dette har endret seg. I teoridelen av oppgaven refereres det til Alchian om hvordan normativt press kan være med på å skape isomorfiske endringer. Her synes jeg at man kan se et resultat av et slikt normativt press. Det er ikke vedtatt fra kjedehold hvilken type ansatte man skal ha, men det er tydelig at bokhandlerne har endret dette synspunktet basert på det de tror er forventet av dem, normativt press. Dette synes jeg er et spennende aspekt i forhold til de forventningene jeg hadde da jeg startet på oppgaven.

Videre ble det innledningsvis vist til Thornton(2002) som så lignende endringer i institusjonelle logikker i sin undersøkelse av endringer i organisasjonsformer i vitenskapelige publiseringselskaper. Han så at de tidligere redaksjonelle logikkene som var basert på profesjonsbaserte normer, ble erstattet av markedslogikker. Det er medarbeiderne i en organisasjon som er med på å forme og gi organisasjonen dens

identitet, og da synes jeg det framstår som en rimelig stor endring at logikkene i forhold til ansettelse er så endret i Norli- kjeden. Det vises til flere slike endringer nedenfor.

Neste spørsmål jeg stilte respondentene mine var hvilke type verdier som styrer en bokhandel og om det faktisk er slik at det er forskjell mellom en bokhandel og en ordinær varehandelsbedrift.

*”Definisjon på en bokhandel: Et sted du kan få gode opplevelser. Det betyr også at de som jobber der må gi litt mer av seg selv. Jeg tror vi skiller oss ut på grunn av det at vi oppfattes som en faghandel. De ansatte er opptatt av kunnskapen sin og vil gjerne formidle den”.*(Respondent A)

*”Leseglede er hovedkompetansen her. Du kan ikke være bokhandler hvis du ikke elsker å lese bøker. Du må være vanvittig dedikert til det du driver med. Hvis du ikke er fascinert av alt rundt bøker som bokuttrykket, bokstaver og skriftlige uttrykk, tror jeg det er umulig å være bokhandler. Hvis lederen i en bokhandel er en selgertype, vil dette falle sammen. Du må ha interessen for bøker for å klare å formidle videre. Den tradisjonelle bokhandelen var og er slik. Tidligere var bokhandleren med på alt som foregikk i kulturlivet. Dette har kjedene på mange måter endret på. Det er ikke lenger den lokale tilhørigheten blant de ansatte og de vil derfor ikke være med på alt”.*(Respondent B)

*”Verdier profesjonen er styrt av? Jeg må innrømme at jeg ikke er så veldig kulturelt interessert. Jeg synes det er kjempegøy å drive butikk, jeg. Det er sikkert de færreste som tør innrømme det. Jeg er veldig glad i å lese, men elsker også det kommersielle i det jeg driver med. Jeg tror de fleste velger dette yrket fordi de er glad i å lese bøker, så vi har begge deler. Vi må leve av dette”.*(Respondent C)

En tydelig felles verdi hos respondentene mine er leseglede. Det er tydelig at alle er genuint opptatt av bøker og gode leseopplevelser. Men, jeg ser at svarene spiker noe i forhold til det jeg forventet meg. Respondent B trekker for eksempel fram at det er viktig at lederen har disse verdiene, for å kunne opprettholde kunnskapen i butikken.

Det som imidlertid er iøynefallende og uventet i denne sammenhengen er at de samme respondentene rett før har svart at de ville ansette den typiske ”selgertypen” framfor en

med god litterær kjennskap. Det er altså en viss dissonans her mellom det de definerer seg som og det de faktisk gjør når de ansetter nye medarbeidere. For de er klare på at de ikke definerer seg selv som selgere. Det er tydelig at de legger noe mer i det de gjør. Jeg vil vise med eksempler fra svarene hvordan respondentene oppfatter hva som skiller en bokhandel fra en tradisjonell varehandelsbedrift.

*”Det er en forskjell på bokhandlere og andre varehandelsbedrifter. Vi føler at vi har en ekstra verdi fordi vi skal formidle noe. Jeg synes det er viktig at barn og unge skal lese for eksempel. Det å formidle gleden ved å lese er veldig stort”.*(Respondent C)

*”En bokhandel er forskjellig fra andre varehandelsbedrifter. Det er mange av de samme elementene, men det er allikevel forskjellig. Annen type varehandel er skiftende. Produktene endres hele tiden. Kunnskapen blir veldig kortsiktig av det. Her er vedlikeholdet av det du allerede har og skal selge videre mye større. Selv om det kommer nyheter. Videre er det annerledes fordi vi har en annen dimensjon til det vi selger. Den dimensjonen opplever jeg at vektlegges annerledes nå enn tidligere. Det at vi har en kjedestruktur som stadig vektlegger og fokuserer mot mekanisk salg kan gjøre at denne dimensjonen forsvinner. Forhåpentligvis vil denne dimensjonen styrkes når vi får mer ro i kjeden”.*(Respondent B)

*”Nå er jeg blitt så påvirket av kjeden at det ikke er noen forskjell mellom det vi driver med og det andre varehandelsbedrifter driver med. Vi selger varer på samme måte som Kiwi selger kjøttdeig og Expert selger telefoner, så sånn sett er det ingen forskjell. Men for meg er jo ikke bøker bare et produkt. Jeg tillegger det andre egenskaper. Bøkene lever for meg”.*(Respondent D)

Det er altså tydelig at respondentene tillegger andre verdier i produktene de selger kontra hva andre varehandelsbedrifter selger. Kanskje er det produktet som i seg selv er den meningen og verdien de selv legger i organisasjonen sin. For i prinsippet er det akkurat det samme de driver med som andre varehandelsbedrifter i form av at de selger produkter til ulike forbrukere. Respondent D navngir denne verdien med at for han er bøkene levende og på den måten representerer den tilleggsverdien han anser som viktig. Her er vi inne på noe av det jeg forventet å finne. En bokhandler er ingenting uten selve bøkene, altså produktet, og det er produktet som gir mening til det arbeidet de utfører. Hinings og

Greenwood(1993) referer til en organisasjons *raison d'être*, altså meningen i organisasjonen og hvorfor den finnes. Jeg tenker at for de ansatte i Norli er det bøkene og tilleggsleveransene i form av kunnskap og dedikasjon, som danner denne kjernevirksomheten og meningen i organisasjonen. Et spørsmål drøftingen da må ta stilling til er om strukturene legger opp til at denne meningen kan eksistere og hvorvidt det er koherens mellom mening og struktur.

For å finne mer ut om denne koherensen mellom mening og struktur eksisterer, stilte jeg spørsmålet; ”Hvis du tenker tilbake på da du begynte i bokbransjen og de forventningene du hadde da, i hvilken grad stemmer disse overens med den virkeligheten du jobber i nå? Min tanke var at dette ville åpne for refleksjoner om hvordan de ideelt sett tenker seg rollen som bokhandler og den rollen de har i dag. Her er svarene jeg fikk:

*”Jeg hadde et brennende ønske om å jobbe med bøker, omgi meg med bøker og ha tilgang til bøker fordi jeg elsker bøker. Sånn var det da jeg begynte, men jeg ser nå at som butikksjef at det med bøkene har forsvunnet litt. Jeg føler at fokuset har gått fra bok i sentrum til salg i sentrum. Og at man kanskje glemmer litt hva man faktisk selger. Produktet forsvinner litt når fokuset blir veldig rettet mot salg”.*(Respondent D)

*”Det har innfridd mange av forventningene som jeg hadde. Jeg synes det er et privilegium å få jobbe med litteratur som ikke har så store marginer i seg selv. Da jeg jobbet i møbelbutikk jobbet vi med veldig skarpe varehandelsteorier og måter å gjøre ting på. Nå er det akkurat det samme vi gjør her så mange år etter. Da trodde jeg at dette skulle være helt annerledes, men nå ser jeg at tilnærmingen til markedsøkonomisk teori er helt ekstrem”.*(Respondent B)

De to andre respondentene svarer ikke spesifikt på spørsmålet. Det synes her rimelig å anta at arbeidsbetingelsene respondentene arbeider under, ikke er de samme betingelsene de i fortiden så for seg at de skulle jobbe under. Begge to peker på at kommersialiseringen i kjeden og den harde konkurransen tvinger fram økt fokus på salg. Dette er sannsynligvis et resultat av at strukturene er endret og organisasjonens omgivelser er endret. Tidligere var det ikke samme konkurranse i bransjen og man kunne drive bokhandel der fokuset var på bøkene og det alene. Nå er det tydelig at man ikke drifter på samme måte. Og det virker som om det er litt ulik oppfatning blant respondentene om hvorvidt dette er greit eller ikke.

En av mine hypoteser er at økt konkurranse i bransjen har ført til en kommersialisering og dermed bidratt til en endring av selve profesjonen til bokhandlerne. Derfor var det viktig for meg i undersøkelsen få vite hvordan respondentene opplever økt konkurranse. Og ikke minst i hvilken grad det har ført til krav om profittmaksimering i alle ledd av organisasjonen.

*”Det er et sterkt økende krav til profitt i alle ledd. Vi blir pumpet full av det hver dag. Omløpshastighet, målinger, kåringer, fokusvarer, lønnsomhet og bunnlinje er noen ord vi plutselig forholder oss til. Denne endringen er betydelig bare i løpet av de siste årene. Det er mange i sentraladministrasjonen som sender ut signaler om sine områder hele tiden, informasjon det blir vanskelig for oss i butikk å absorbere. Vi skal leve av dette her så det er viktig å ha fokus på det. Tenker ikke på det som et problem, men jeg synes det er vanskelig å akseptere at fokuset blir veldig på bestemte varer”.*(Respondent A)

*”Det oppleves påtakelig. Det blir tøffere og tøffere og kravene blir mer og mer konkret. Du jobber etter mer og mer konkrete parametre. Det har utviklet seg gradvis og som nå har eksplodert den siste tiden. Du skal nå alle mål i alle ledd. Tidligere fokuserte vi på omsetning, nå fokuserer vi på bunnlinje og lønnsomhet. Og det er et resultat av konkurransen i bransjen. Sterkere konkurranse betyr at du må ta ut marginene på alle nivåer for å tjene penger”.*(Respondent B)

*”Jeg synes det er merkbart at konkurransen er blitt større. Veldig dumt at det nå blir press på prisen på bøkene. Det medfører at jeg ikke kan ha like mange ansatte på jobb hver dag, og at jeg mister omsetning. Problemet med at vi er færre på jobb hver dag, er at vi mister noe av den kunnskapen vi faktisk skal ha”.*(Respondent C)

*”Jeg kjenner veldig klart den relativt korte tiden jeg har jobbet her, at konkurransen har økt. Tidligere var det ikke samme fokus på konkurranse, men nå har vi mer akseptert at vi er i en konkurransesituasjon. Ikke bare mot andre bokhandlerkjeder, men mot all annen varehandel.. Det handler om å få flest mulig kunder til å bruke pengene sine her og ikke andre steder. Tidligere hadde vi mye besøk fra forlagene, men dette er forsvunnet, for vi har ikke tid til å ta de imot. Fokuset vårt er hele tiden på butikksalg. Kravet til inntjening*

*betyr færre ansatte på jobb, og da forvinner den viktige kunnskapsutvekslingen vi burde hatt tid til".(Respondent D)*

Det forekommer helt klart fra samtlige av respondentene at konkurransen i bransjen er blitt hardere, og at kravene til inntjening i alle ledd har økt. De sier og relativt klart at dette har vært med på å endre de betingelsene de arbeider under. De har stadig større krav på seg til inntjening, og med færre ansatte på jobb til enhver tid går det ut over kunnskapsutvekslingen som de alle anser som en viktig del av bokhandlernes rolle. Fokuset på bestselgere og kampanjer er med på å ta bort fokuset fra den smale litteraturen. Respondent A sier at fokuset på bestselgere oppleves som trist, for han som er glad i god litteratur.

## **Endringer i de institusjonelle logikkene**

I løpet av intervjuene kom det klart fram at samtlige respondenter ”forsvarte” endringene ved hjelp av flere markedsøkonomiske begreper. Konkurransen, bunnlinje, profittmaksimering og så videre. Det var nettopp gjennom ustrukturerte intervjuer at jeg kunne be respondentene mine om å utdype dette. Jeg satt plutselig med en hypotese om at Norli hadde vært gjennom en deinstitutionalisering av sine tidligere logikker, og at disse var byttet ut med mer markedsøkonomiske logikker. Dette ble også tydeligere da respondentene omtalte meningen og verdiene til bokhandlerne, at dette ikke ble argumentert for ut ifra de samme logikkene. Jeg begynte med andre ord å ane at de hadde gjennomgått en endring av logikkene sine. Jeg eksemplifiserer dette med et sitat fra respondent B:

*”På spørsmål om man har tatt til seg mer markedsøkonomiske uttrykk og parametre, er svaret et klart ja, i aller høyeste grad. Tidligere tenkte kanskje noen dette for deg, nå er kravene at alle i kjeden skal ha en forståelse for dette. Helt ned på butikknivå. Du skal forstå og arbeide utifra denne logikken. Nå ligger det til bunn hele tiden. Det er kjempebra, hvis du vet hva du skal jobbe med og mot så er det enklere å få et godt resultat. Dette er den aller største endringen som har skjedd i kjedesammenheng blant bokhandlere. Før kunne du være en som leser mye bøker og få en sånn jobb som dette, men kravet til hvordan du skal skape resultat er vesentlig større nå. Dette er også et bevis på at vi nærmer oss annen varehandelsdrift, fordi nå forstår vi mer det kommersielle i det, og at det må ivaretas på en helt ny måte. Det har vært perioder hvor det har vært basketak og hvor folk har vært i mot endringene. Men, så går det en periode, og da vil de fleste forstå dette og bli enige i det, og være villige til å innpasse seg i det de kanskje har følt som en tvangstrøye. Dette har vært en suksessfaktor hos Rema 1000, og dette skal bli vår suksessfaktor”.*

Jeg tror jeg ser noe av det samme som Oliver(1992) og Scott(2001) peker på i sin forskning om deinstitutionalisering av institusjonelle normer og praksis. De peker på tre drivere for press på institusjonelle normer og praksis: funksjonelle, politiske og sosiale drivere. Eksempler på funksjonelle drivere for endring er endring i en organisasjons logikker. Jeg henviste til Thornton(2002) tidligere om ansettelse, og jeg ser de samme

endringene her når det gjelder hvordan respondentene mine forholder seg til den økte konkurransen i bransjen. Dette understøttes av ulike politiske drivere for endringene, som for eksempel et skifte i organisasjonens omgivelser. Konkurransen ligger utenfor Norlis organisasjon, men påvirker organisasjonen i aller høyeste grad internt. I tillegg tenker jeg at sjokket ved at kjeden gikk konkurs, har vært med som en politisk driver for endringene. Mine respondenter henviste til stadighet til konkursen for å understøtte sine markedsøkonomiske synspunkter. De ansatte har blitt presset til å revurdere sine tidligere logikker og måter å arbeide på. Institusjonelle endringer kan også presses fram via sosialt press. I Norli kan det antas at det er kommet mange nye måter å tenke på inn i organisasjonen de siste årene. Det har vært en trend i kjeden at man rekrutterer ansatte til kjedeleidelsen fra andre varehandelsbedrifter. Administrerende direktør i Norli kommer fra jobben som administrerende direktør i Tilbords, for eksempel. Når i tillegg mine funn kommer om at bokhandlerne i butikk foretrekker å ansette ”selgertyper” framfor mennesker med litteraturkompetanse, viser dette et stadig klarere bilde av sosialt press.

Endringene kjeden har vært gjennom kan og sies å ha utspring i en prosess der andre organisasjoner i samme organisasjonsfelt har påvirket dem. Di Maggio og Powell(1983) peker på at endringer i et organisasjonsfelt kan spres på tre ulike måter. Det synes her som om endringene delvis har skjedd som en mimetisk prosess. Dersom målene i en organisasjon er uklare, eller dersom omgivelsene er med på å skape usikkerhet, kan en organisasjon lett la seg friste til å kopiere en annen organisasjon. Dette synes til dels å være tilfelle for Norlis del. Da Ark åpnet sine første butikker, drev de bokhandel på en helt ny måte. Dette skapte en del usikkerhet innad i Norli. Det vil neppe være riktig å fastslå 100 % at det er slik, men det er mulig at Norli utilsiktet har kopiert Ark på flere områder.

På spørsmål om hvordan dette er blitt oppfattet internt i Norli, og hvordan denne endringen har kommet, svarer respondentene ganske likt. De peker på konkursen som en opplevelse som rystet hele kjeden og dens ansatte. Etter denne ble de mer lydhøre i forhold til å ta til seg de endringene som kjedeleidelsen hadde foreslått lenge i et hurtig tempo. Det kan se ut som om konkursen var med på å vise at de prinsippene de tidligere hadde arbeidet etter, ble stilt spørsmål ved. Det hadde vært motstand mot de strukturelle endringene lenge før konkursen, og flere valgte å forlate kjeden i denne tiden. De som ble igjen etter konkursen, har nok lettere adaptert de nye logikkene. Jeg siterer noen av respondentene:



*”Disse endringene går litt på bekostning av min egen integritet. Du finner det vi selger på A- bordet, og det finner du plassert likt hos de andre kjedene også og du leser om dem på ”ti på topp”- lista i Dagbladet. For en som er opptatt av god litteratur, er dette litt trist. Det er i ferd med å bli veldig kommersielt. Jeg må allikevel bare applaudere alle salg. Hvis ikke, har jeg kanskje ikke en arbeidsplass”.*(Respondent A)

*”Tradisjonelt har det vært en fremmedgjøring mot disse endringene. Vi ville jobbe med kultur og den biten, så fikk heller andre ta seg av det økonomiske. Nå når det ansvaret er tydeliggjort, så blir det selvfølgelig motstand. Men, i hvor stor grad det har vært, tør jeg ikke si. Men, den har vært tydelig for mange. De har følt det vanskelig. Og flere har valgt å gå også, men slik er det i en omstrukturering”.*(Respondent B)

*”Logikkene. Fra bibliotekar til selger? Vi ivaretar fortsatt kunnskapen. De fleste som jobber her er overkvalifisert for jobbene sine, men de elsker bøker og faget sitt. Vi formidler fortsatt kultur. Hovedlogikkene er endret, og det er viktig at vi tenker kommersielt i tillegg til kultur. Vi må huske på at butikkene alltid har blitt styrt med et ønske om å tjene penger. Men, jeg ser at vi nå er blitt mer bevisste på dette. Etter konkursen føler vi butikksjefene enda mer ansvar for at vår butikk skal gå bra. Vi er blitt presset til å delta i prosessene og forstå hva vi holder på med”.*(Respondent C)

*”I det tomrommet som kom etter konkursen, var alle villige til å finne en løsning. Løsningen ble mer kommersialisering og fokus på inntjening. Det mer rasjonelle tok over. Og det har vært nødvendig. Jeg tror at mange i Norli følte at det var en stor overgang, og at det var kaldt og kynisk. Mange mistet nok motet og gleden av å jobbe i bokhandel. Mange ble sagt opp og mange valgte å gå selv”.*(Respondent D)

Et år etter disse intervjuene ble gjennomført viser det seg at respondent A, B og C har valgt å si opp sine stillinger i kjeden.

## Konklusjoner

Hva gjør så dette med bokhandlerne som jobber i en struktur som har forandret seg så mye? Har det også påvirket hvordan de tenker og oppfatter seg selv og sin egen profesjon? Jeg synes en del av funnene mine peker i retning av at den meningen bokhandlerne legger i sin profesjon, har endret seg i takt med endringene som har vært i kjeden. Overgangen til kjededrift, og ikke minst endringene i kjedenes organisasjonsfelt de siste årene, har nok bidratt til at fokuset er blitt tatt bort fra litteraturformidling og gått mer over mot salg og omsetning.

Ingen av momentene i min problemstilling kan alene sies å ha vært utslagsgivende for de endringene bokhandlerne har gjennomgått. Kommersialisering i seg selv har neppe ført til den strukturen og de tankemønstrene vi ser. Ei heller har økt konkurranse, kjedestruktur og maktforskyvning i bransjen alene stått for endringene. Det jeg i midlertidig ser, er at kombinasjonen av disse tre har ført til en ganske annen organisering og identitet blant bokhandlerne.

Som beskrevet i innledningskapittelet, kan man se at det er økt kommersialisering i bransjen. Det er mange tilbydere og økt konkurranse, noe som fører til at man tenker drift på en annen måte enn tidligere. Stort fokus på bestselgere og ”ti på topp”- hylleplassering er utslag av at bokhandelen er kommersialisert. I tillegg har Norli utstrakt bruk av kampanjer og fokusvarer som er plassert på disk. Dette gjøres med formål om større inntjening. Fokuset på salg har avløst fokuset fra bøkene og selve formidlingsrollen bokhandlerne hadde tidligere.

Jeg antar at også forskyvningene av maktforholdet i bransjen har bidratt til endring. Som tidligere beskrevet, kan man ane en maktforskyvning fra forlagssiden og mot bokhandlerleddet. Dette har sannsynligvis bidratt til å endre en del på tankemønsteret hos bokhandlerkjedene, for man ser at man er i en fordelaktig forhandlingssituasjon opp mot forlagene. Det er stadig oppslag i pressen om små og mellomstore forlag som har utfordringer knyttet til å få bøkene sine inn hos de store kjedene. Kjedenes krever gode priser og leveranser som kan være vanskelig for små aktører å gi. Endrede eierstrukturer er

også med på å forsterke dette da det er de store forlagene som eier kjedene, som igjen er de eneste stedene der bøker kan selges. Forlagene fastholder at det er vanntette skott mellom forlagsvirksomheten og bokhandlervirksomheten i deres drift. Dette utdypes ikke nærmere, da det i seg selv kunne vært en problemstilling for en masteravhandling. Jeg registrerer bare at eierstrukturene kan ha bidratt til at endringen har tatt den veien den har.

Noe av det jeg relativt tidlig oppdaget var at logikkene for driften var endret. Dette slo også tre av respondentene fast. Tidligere målte man resultatene i omsetning, nå måler man det med bruttofortjeneste, bunnlinje og omløpshastighet. Dette er ganske tydelige markedsøkonomiske målemetoder som nå er godt fundamentert i alle ledd av kjeden. Dette gav seg også utslag i at samtlige respondenter hadde adaptert og godtatt at for eksempel sortimentstyring og mer sentralisering var en god ting fordi det ville gi seg utslag i bedre resultater. De er likevel samstemte i at de ikke ønsker en total sortimentstyring på bøker. Det sier noe om at de alle fortsatt er bærere av den tidligere tradisjonen om at kulturformidling er hoveddrivkraften i arbeidet de utfører.

Hvordan har så dette blitt adaptert, og i hvilket tempo har endringene kommet? Noe jeg observerte tydelig var at alle respondentene snakket om tiden før og etter den tekniske konkursen i Norli. Det var helt tydelig at denne opplevelsen hadde satt ganske sterke spor blant respondentene, og at frykten for å miste arbeidsplassene i beste fall var ugrei for dem. På direkte spørsmål om hvordan man hadde fokusert tidligere på bedre inntjening, var de samstemte i at det ofte var blitt snakket om, og at det gjennom mange år var kommet nye krav til inntjening og at antall ansatte i butikk gradvis var blitt redusert gjennom mange år. Her kommer en endring til syne som i mange år har skjedd gradvis, altså en inkrementell endring, men at konkursen satte fart i den eksplosive endringen Norli har vært gjennom. I tomrommet som oppsto etter konkursen, har man klart å få de ansatte til å adaptere nye tankemåter. Jeg vil nok også si at de ansatte ble mer mottakelige for denne nye måten å tenke forretning og bokhandlerdrift på.

Til tross for at stadig flere oppgaver er blitt sentralisert, synes det som om butikksjefene opplever at de ikke driver med mekanisk salg. De tillegger fortsatt viktige verdier til de varene de selger. En av respondentene sa at for han var bøkene levende, og at de aldri kan karakteriseres som produkter. Alle var veldig positive til debutantprisen og

debutantkampanjen som det jobbes med. Så selv om de i grunnen ikke er positive til kampanjer, så blir denne fylt med et innhold de opplever gir verdi for dem.

Min konklusjon blir i stor grad at bokhandlene har gjennomgått en endring der de er på vei fra en arketype til en annen. Det tydelige kulturformidler-fokuset som var ensbetydende med en bokhandel tidligere, er erstattet av en arketype der de markedsøkonomiske prinsippene for butikkdrift er dominerende. Dette bildet er likevel ikke ensidig, da respondentene mine klart ga uttrykk for at de anså kulturformidlingen som en hovedoppgave for bokhandelen, og at medarbeiderne hadde en oppgave utover det å drive mekanisk salg. Jeg ser tegn til at det kan ha oppstått en konflikt mellom det de ansatte oppfatter som viktige verdier og de strukturene de arbeider innenfor. Dette er imidlertid vanskelig å fastslå direkte ettersom jeg ikke intervjuet de som ikke lenger arbeider i kjeden. Respondentene mine antydte at flere hadde valgt å si opp jobbene sine da denne verdikonflikten ble for stor for dem. De ønsket ikke å arbeide innenfor en struktur med så stort fokus på kommersialisering og konkurranse. De jeg intervjuet er de som har valgt å bli i kjeden, og de har langt på vei adaptert de nye logikkene, med unntak av respondent D.

Så hvordan ser den framtidige arketypen ut til å bli? Jeg registrerer at rekrutteringen til bokhandelen er ganske endret fra hva det var til de stillingsannonserne man ser utlyst i dag. Det kan selvfølgelig bidra til at man ender opp med at bokhandlene på sikt ikke kan defineres som annet enn vanlige salgsbedrifter, og at man har en arketype der de markedsøkonomiske logikkene danner grunnlaget og motivasjonen for drift. Dette vil i så fall bety en radikal endring fra slik det var tidligere. Ironisk nok er det bokhandlerne selv som er med å bidra til en utvikling de egentlig ikke ønsker ved å rekruttere slik de gjør. Når kravene til fortjeneste og profittmaksimering blir så store som de er blitt, er det selvfølgelig forståbart. Jeg referer til respondent A som sier at han applauderer hvert salg fordi det betyr at han har en jobb å gå til hver dag.

På hvilken måte kan disse funnene være spennende også for andre områder? Dette er en trend man har sett lenge innenfor en del organisasjoner. Kjededannelser med sentralisert organisasjonsoppbygging er en trend som har pågått en stund og som vil øke ytterligere ettersom all økonomisk teori forteller at dette er rasjonell drift. I tillegg kan man kanskje se at også institusjonell teori langt på vei støtter dette teoretisk. Forskere som David Cooper et. al (1996) peker på hvordan arketyper i kanadiske advokatfirmaer har endret seg i

forbindelse med endringer i den institusjonelle konteksten de befinner seg i. Videre kan man også henviser til hvordan disse strukturendringene har bidratt til å endre organisasjoner som banker, bakerier, gartnerier og så videre. Har de også gått fra en arketype til en annen? Dette kunne det vært spennende å se enda nærmere på.

## Referanser

- Andreassen, Trond: Bok- Norge, en litteratursosiologisk oversikt, Universitetsforlaget, 2006
- Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R. og Brown, J. L. : Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms, *Organization Studies* 1996, 17/4: 623-647
- Furseth, Peder Inge, Gripsrud, Geir: Konsentrasjon og markedsrett i varehandelen, *Makt- og demokratiutredningen*, 1998-2003, Rapportserien, Nr. 39, mars 2002
- Greenwood, R. og Hinings, C.R.: Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change, *Organization Studies* 1988, 9/3: 293-316
- Greenwood, R. og Hinings, C.R.: Understanding strategic change: The contribution of archetypes, *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, Iss 5; pg 1052
- Grønmo, S.: Samfunnsvitenskapelige metoder, Fagbokforlaget, 2004
- Jacobsen, D. I.: Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Høyskoleforlaget, 2005
- Kent, Tony, Omar, Ogenyi: Retailing, Palgrave Macmillan, 2003
- Kirkpatrick, I. og Ackroyd, S.: Archetype theory and the changing professional organization: A critique and alternative, *Organization*, 2003. Vol. 10, Iss. 4; pg. 731
- Lavik, Randi, Brusdal, Ragnhild: Varehandelens utvikling: kjøp og salg hjemme og ute, Cappelen akademisk forlag, 1996
- Midttun, Olav: Olaf Norli. Portrett ved 100- årsminnet i 1961
- Mintzberg H, Quinn JB og Ghosal S, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1998
- Mordal E: Mange går- noen står: hva kjennetegner ledelses- og organisasjonsforståelsen til toppledere som har overlevd i helseforetakene etter reformen i 2002?, Masteroppgave HiMolde, 2009
- Mortensen MG: Mot Almenningens tragedie med myten om utenlandske fotballspillere?- om endringer i rekrutteringsmønsteret til norsk toppfotball, Masteroppgave HiMolde, 2009

- Nielsen, Klaus: Institutionel teori- en tværfaglig introduktion, Roskilde Universitetsforlag, 2005
- Pinnington, A. og Morris, T.: Transforming the Architect: Ownership Form and Archetype change, *Organizational Studies* 2002, 23/2: 189-210
- Quinn, James Brian og Voyer, John: ”*Logical incrementalism: Managing strategy formation.*” (The Strategy Process, edited by Henry Mintzberg, James Brian Quinn og Sumantra Ghosal, Prentice Hall, 1998)
- Rasmussen, Per Gunnar, Reidarson, Per: Handelstrender, kjedeutvikling og service- strukturendringer og metoder i en ny tid, Fagbokforlaget, 2007
- Reidarson, Per: Franchising og kjededrift i handels-, service- og industrinæringen, Tano Aschehoug, 1998
- The SAGE Handbook in Organizational Institutionalism, SAGE Publications Ltd, 2008
- Tveterås, Harald: Olaf Norlis Forlag 1890-1990
- Welle, Hans Christian: Norli- 1890-1990 Bokhandelen og menneskene
- [www.ark.no](http://www.ark.no)
- [www.gyldendal.no](http://www.gyldendal.no)
- [www.norli.no](http://www.norli.no)
- [www.tanum.no](http://www.tanum.no)





