



# Jobudvikling - også for bibliotekarer

Projektrapport, Pierre Evald

*... vi ved ikke,  
hvad vi vil,  
før vi gør det;  
vi ved ikke,  
hvad vi kan gøre,  
gør vi har gjort det.  
Ole Fogh Kirkeby i:  
Begivenhed og kropstanke, 1994*

## Indledning

Bibliotekarforbundets Udviklingspulje har støttet et projekt om jobudvikling for bibliotekarer: 'Jobudvikling - en by i Rusland eller på Fyn?' 1995-96.

Medens folkebibliotekerne hidtil overvejende har arbejdet med ændringer i den organisatoriske struktur, er forskningsbibliotekerne nu nået til en fase, hvor det handler om at skabe udviklingsmuligheder for den enkelte bibliotekariske medarbejder i jobsituationen.

Denne jobudvikling er alfa og omega for de nuværende ansatte bibliotekarer, der med en gennemsnitsalder på 45 år (september 1996) for en stor dels vedkommende vil være på arbejdsmarkedet også i de næste 10-15 år. Disse bibliotekarer står overfor store udfordringer - ikke mindst i forbindelse med INFO 2000 initiativerne - og de kommer til at præge bibliotekernes indhold og tilbud i den nære informationsteknologiske fremtid.

Der er tilmed gode grunde til øget opmærksomhed omkring forandringerne for den enkelte ansatte. Det er veldokumenteret, at bibliotekarer i folkebibliotekerne har en yderst behersket jobtilfredshed; næsten halvdelen af bibliotekarerne giver udtryk for at IT egentlig ikke har betydet øget tilfredshed med jobbet - hvorimod både ledere og kontoransatte i høj grad har fået et løft i deres jobtilfredshed.

Ved hjælp af jobdesign må der lokalt sættes ind med en jobudvikling, der også indbefatter kompetenceudvikling med udgangspunkt i de nye arbejdsfunktioner. 'Det udviklende arbejde' er hvad vi sigter mod.

Biblioteksarbejdet definerer vi som et pædagogisk miljø, hvor den enkelte indhøster erfaringer og opnår erkendelse og læring som en integreret del af det daglige arbejde. 'Den lærende organisation' er vor ramme for jobs med udviklingsmuligheder for bibliotekarerne.

## Biblioteksarbejdet

Det ændrer sig jo. Arbejdet. To gange er det sket for de ansatte i folkebibliotekerne tidligere i dette århundrede, og tredje gang foregår det her for øjnene af os i 1990'erne.

Omkring århundredets begyndelse, i pionertiden, var bibliotekaren placeret i skranken, og forestod der såvel noterings- som vejledningsarbejde. Det var et biblioteksarbejde med brug af datidens tekniske metoder, med udlånsnotering i protokol og bøgerne opstillet på 'lukkede hylder', hvorfra de blev hentet frem ud fra lånerens 'ønskeseddel' med numre fra den udleverede trykte katalog.

I årene omkring første verdenskrig og op i begyndelsen af 1920-erne oplever vi den første store omvæltning i biblioteksarbejdet. Et nyt syn på folkebibliotekernes opgaver slår igennem, og med initiativer fra Thomas Døssing og Statens Bibliotekstilsyn påbegyndes det lange seje træk med at omdanne folkebogsamlingerne med deres folkelige læsning til kundskabsformidlende folkebiblioteker med vægt på den oplysende faglitteratur. Jørgen Banke var netop begyndt som læsesalsbibliotekar i Esbjerg i 1913, da han kort efter får besøg af datidens frontfigurer og den nye tænkning:

"Jeg blev altsaa Redders Efterfølger, fik Glasdørene af Skabene og var begyndt en Nyordning af Bøgerne, da Professor Andreas Schack Steenberg, Formanden for Statens Bogsamlingskomité, kom over for at se paa den nye Bibliotekar.

Det blev min første Indvielse i Biblioteksarbejdets Mysterium, først og fremmest i Deweys Decimalklassedeling og det nye Nummereringssystem.

Dette, at man kunde holde en Forfatters Produktion paa samme Plads paa Hylden, var en storartet Opdagelse for en Bibliotekar, som var vænnet til at have Bergsøes Bøger staaende mindst 6 til 8 Steder i Biblioteket. Folket skulde selv have Lov til at gaa til Hylderne, det var lige noget, der passede mig.

Steenberg var en Troldmand, der sad og afslørede Kunstens Hemmeligheder for mig.

Bibliotekaren skulde gøre Bogmassen levende, man skulde ikke alene ved Hjælp af Katalogiseringssystemet kunne finde den rigtige Bog, men den Side eller de linier i Bogen, man trængte til i Øjeblikket. Det gjaldt om at faa den rigtige Tekst frem til Spørgeren netop i det Øjeblik, han trængte til det.

Nogen Tid efter kom Steenbergs Medhjælper, Bibliotekar Th. Døssing, en helt anden Type paa en Biblioteksmand. Steenberg var værdig docerende, Døssing kammeratlig charmerende. Han blev i 8 Dage, og jeg fik Undervisning hver Dag. Det varede ikke længe, inden jeg var mere ivrig end de to Profeter - Diciplene er jo altid værre end Profeterne." ([1, s.24](#)).

Til dette nye folkeoplysende biblioteksarbejde var der brug for en tidssvarende metodeudvikling af biblioteksteknikken, og vi oplever i denne epoke overgangen til de 'åbne hylder' for publikum, indførelsen af kortsystemer til afstempling, og sidst men ikke mindst: De standardiserede retningslinier omkring decimalklassedeling, katalogisering, navnetabeller mv. som Døssing udarbejdede før 1920. Alt dette blev den nye codex for biblioteksarbejdets teknologi, de nye faguddannede bibliotekarer tog med sig ud i deres virke med at reorganisere central- og købstadsbibliotekerne efter det nye bibliotekssyn og de nye bibliotekstekniske retningslinier.

Overgangen til 'de åbne hylder' introducerer også et selvbetjeningsprincip i publikumsarbejdet, nu med den velkendte kombination af indirekte og direkte formidlingsmetoder i det

bibliotekariske arbejde. Og sådan fortsatte arbejdet uden de store ændringer 1920 - 1960, med stempelpuder og ordbogs-katalog, og en gradvis styrkelse af bibliotekarens formidlingsarbejde.

Ikke førend begyndelsen af 1960'erne oplever vi den næste markante ændring i biblioteksarbejdets tilrettelæggelse. Nu introduceres i 1960'ernes ekspansionsperiode en funktionsopdeling af biblioteksarbejdet (2). Kontoransatte inddrages i stort tal i arbejdet, så der ved en gennemført arbejdsdeling kan overføres bibliotekarressourcer til formidlingsarbejdet overfor bibliotekets brugere. Og nu med hjælp fra en systematisk kortkatalog i udlånslokalet. De kontoransatte overtog en række interne opgaver i teknisk afdeling og sekretariat, men de afløste også bibliotekarerne i den mest udprægede publikumsafdeling: udlånsekspeditionen, i mange biblioteker med fotonotering til afløsning af fordums stempelpuder.

Organisationsplanlægningen førte til en stigende institutionalisering samt en formalisering af det interne kommunikationssystem (3). Et formidlingsorienteret samtaleklima afløstes af en formaliseret mødestruktur, hvor personalegrupper og specialafdelinger kunne udføre deres respektive interessevaretagelse af ritualistisk karakter. Grænser blev et nyt organisatorisk nøglebegreb. Med øget ressourceforbrug på interne processer og tabet af et formidlingsperspektiv til følge.

Introduktionen af informationsteknologi (IT) i folkebiblioteksarbejdet lægger nu grunden til den sidste store bibliotekstekniske ændringsperiode i århundredet: Overgangen til et nyt bibliotekstilbud omfattende også IT-produkter og en helt ny styring af bibliotekets husholdning. Der implementeres management systemer til bl.a. udlånsregistrering og med selvbetjeningsenheder. Ganske svarende til den tidligere pionertids overgang fra det personalebetjente koncept med 'lukkede hylder' til de 'åbne hylder' og lånerens valgfrihed mellem selvhjælp og personalebetjening (4).

"Vigtigst er engagementet. Det er som om der er kommet en ny pionertid med IT, der kan engagere bibliotekarerne. Dette er det vigtigste."  
(Silkeborg).

Den 'library spirit' som Jørgen Banke var tændt på, melder sig igen i den nuværende omstillingstid. Hvor folkeoplysningen tidligere var flammen, var biblioteksteknikken de værktøjer, som ildsjælene benyttede i den gode sags tjeneste. Det er straks vanskeligere at sætte ord på, om nutidens engagement gælder beherskelsen af IT eller om engagementet stadig er en større sag værdig.

## Organisationsændringer

Medens arbejdet i folkebibliotekerne var præget af en fælles standard for arbejdsmetode og biblioteksteknik, så tegnede billedet sig noget anderledes i forskningsbibliotekerne. Overgangen fra pionerernes bibliotekssag til et samlet folkebiblioteksvæsen i 1920'erne var begyndelsen til en fælles udvikling for folkebibliotekssektoren, hvorimod forskningsbibliotekerne langt op i århundredet udviser en stor variation fra institution til institution.

Denne variation er naturlig, når vi medtænker den udvikling, som forskningsbibliotekerne har gennemgået. Markante bibliotekschefer har sat deres præg på institutionens valg af metoder til registrering og genfindning, og indtil 1960'ernes højkonjunktur havde forskningsbibliotekerne i vidt omfang levet deres eget liv. Hovedfagdelingen fra 1920'ernes slutning gav en overordnet struktur for institutionernes arbejdsdeling, men perspektivet på arbejdet var stadig introvert institutionelt, og opmærksomheden rettet mod moderinstitutionen snarere end mod helheden, det fælles bibliotekssystem.

At perspektivet for forskningsbibliotekernes arbejde har ændret sig til en omverdensorientering,

skyldes primært to forhold. Dels uddannelsessystemets eksplosion efter 1960, der førte til at også forskningsbibliotekerne ekspanderede, og som gjorde dem mere indbyrdes afhængige. Dels den teknologiske udvikling, der stillede krav om øget samarbejde på edb-området for at standardisere ordningssystemerne til fælles edb-formater. Alt dette krævede en bibliotekarisk specialisering og ekspertise, og modsat folkebibliotekerne bevarede der hos bibliotekarer i forskningsbibliotekerne en kompetence indenfor fagets kerneområder med registrering og ordning af materiale.

Anvendelsen af IT i forskningsbibliotekerne tager bl.a. afsæt i Danmarks Tekniske Biblioteks fremstilling af trykte kataloger i bogform sidst i 1960'erne. Og i løbet af de følgende tiår skulle edb optage en stor del af også forskningsbibliotekernes dagsorden. Konsekvensundersøgelser udarbejdes [\(5\)\(6\)](#), og generelt ligger anvendelsen af edb i forskningsbibliotekerne omkring 10 år forud for implementeringen i folkebibliotekerne. Dermed er også sagt, at forskningsbiblioteker i Danmark forlængst er nået til de faser med løbende organisationstilpasning og jobdesign, som optager folkebibliotekerne i 1990'erne [\(7\)](#).

"Omkring organisationen har vi netop for en uge siden lavet organisationen om for anden gang i år. Og jeg tror, at den hyppighed hvormed vi gør det, og hvor vi ikke længere snakker om organisationsændringer, men om løbende tilpasninger, ikke får mange øjenbryn til at løfte sig." (DTV).

Forskningsbibliotekernes organisationsforandringer i perioden 1985 - 1995 er analyseret i et udredningsarbejde igangsat af Bibliotekarforbundet [\(8\)](#). Undersøgelsen omfatter KB, SÅ, DTV, AUB, OUB og RUB. Bibliotekerne har i ovennævnte periode været udsat for en kraftig personalereduktion, på mindst 20% i forhold til udgangspunktet, og reduktionen har især været mærkbar for de kontoransatte. At forskningsbibliotekssektoren i de samme år har kunnet opvise en markant udlånsstigning, skyldes ikke mindst en kortere procestid og et reduceret arbejdskraftforbrug per accessionsenhet. Sammenfattende for processen med organisationsændringer og dens aktuelle status anføres følgende fællestræk for de seks forskningsbiblioteker:

- styrkelse af ledelsesgruppen
- ændringsarbejdet har været ledelsesinitieret og -styret
- focusskift fra samlingsopbygning til formidlingsarbejde
- fusionering af tekniske afdelinger i back-up systemet
- overførsel af personaleressourcer fra back-up system til publikumsarbejdet
- involvering af næsten alle medarbejdere i publikumsbetjeningen
- integration af baglands- og publikumsarbejde, evt i procesgrupper.

I danske forskningsbiblioteker ser vi således en udvikling med styrkelse af de publikumsrettede aktiviteter ved tilførsel af frigjort personale fra de interne afdelinger. Og vi kan iagttage en organisatorisk tilpasning med sammenlægning af interne afdelinger og en mere gruppeorienteret arbejdsorganisering. På nordisk plan har Maurice B.Line kortlagt udviklingstendenser i nordiske forskningsbiblioteker, og han giver denne vurdering af forskningsbibliotekernes fremtidige organisationsstruktur:

"With a continuing emphasis on markets and customers, the existing process-driven structures are almost certain to give way to client-driven or objective-driven structures...Structures will probably be "flatter", with shorter chains of command and more responsibility delegated to staff at lower levels. Team management will be the norm, with a hierarchy of teams rather than of individuals." [\(9, s.81\)](#).

Til forskel fra udviklingen i forskningsbibliotekssektoren, tager udviklingen i folkebibliotekerne med organisationstilpasning først fart i begyndelsen af 1990'erne, noget afhængig af tidspunktet for implementering af udlånskontrol, hvor det store gennembrudsår var 1992. I en interviewundersøgelse fra 1989 ([10](#)) tegnes konturerne af de forestående organisationsændringer, og en interviewperson, der har været stærkt involveret i tidligere organisationsarbejde i folkebibliotekerne, har denne vurdering af perspektiverne:

"Det er jeg enig i. At vi står overfor en ny, meget kraftig omvæltning og jeg tror, at den bliver nogenlunde ligeså kraftig som i begyndelsen af 1960'erne." ([Henning Gimbel, 10, s.280](#)).

Hovedresultaterne fra undersøgelsen om organisationsudvikling i folkebibliotekerne kan opsummeres i følgende punkter:

- organisationsudvikling er nødvendig
- integrerede arbejdsformer vil dominere
- grænser vil opblødes mellem faggrupper og afdelinger
- enhedsekspektion med integration vil brede sig
- personaleudvikling vil kræve store ressourcer
- efteruddannelse skal intensiveres og styres
- vægt på reelle, fremfor formelle, kvalifikationer
- initiativ til organisationsændringer udgår fra biblioteket selv.

Der peges ikke længere på én enkelt optimal model for den lokale organisering af virksomheden, men der er tale om en række valgmuligheder ud fra en analyse af bibliotekets organisationskultur, organisationsstørrelse og profilering. Arbejdet med organisationstilpasning synes mest målrettet at være foregået i det vestlige Danmark, hvor ressourceknapheden var mest udtalt, og hvor teknologiarbejdet med IT først vandt fodfæste ([11](#)). Opbruddet fandt næppe helt tilfældigt sted i nogen afstand til den faglige organisation, som først i de senere år har ændret signaler:

"Jeg tror også man i Danmark finder en noget mere konservativ arbejdsorganisation end i Sverige, hvor vi arbejder mere med projektorganisation og ad-hoc løsninger. Det kan også have at gøre med hvordan de faglige organisationer opfatter sig. Det virker som om man i Danmark er mere indstillet på at stå vagt om det nuværende, om arbejdsforhold, miljø osv. En opfattelse, som om alle forandringer skulle være til det værre." (Malmø).

"[BF] lægger vægt på at bidrage til den faglige diskussion og inspiration, fremfor at svinge pisken for at fastholde gamle vaner...Som udgangspunkt fører Hovedbestyrelsen en fleksibel politik overfor denne omstillingsproces. Vi mener, at strukturelle problemer løses bedst lokalt." ([Elsebeth Tank, 12](#)).

Med den brede pensel kan der medio 1990'erne tegnes et billede af folkebibliotekerne, der viser et opbrud i de vante mønstre for organisering af biblioteksarbejdet, og hvor følgende fænomener kan observeres:

- Funktionsopdelingens organisationsdiagrammer afløses af en mere organisk konfiguration for organisationen, ex. 'Hjulet'. Og fra de mange små afdelinger, kan der iagttages en udvikling med sammenlægning af afdelinger. En samlet publikumsflade med afdelingsintegration, og en sammenlægning af teknisk-administrative afdelinger i baglandet, svarende til udviklingen i forskningsbibliotekerne.

- Teknisk afdeling. Her betyder decentralisering af adgang til beholdningsregister og katalogapparat omfattende ændringer i afdelingen. Processer, der tidligere kun lod sig udføre fysisk koncentreret omkring hyldelisten, kan teoretisk decentraliseres og udføres fra alle edb-arbejdspladser i organisationen. Svarende til udviklingen i forskningsbibliotekerne føres personalressourcer frem mod publikumsbetjeningen.
- Ekspeditionsområde. Der ses en lang række af lokale modeller for integration og decentralisering af formidlings- og noteringsfunktioner. Eksperimenter med design af nye ekspeditionsområder er talrige, og flere steder implementeres selvbetjeningsselementet, nu også i registreringssammenhæng med brugerbetjente udlåns- og afleveringsautomater (4).
- Team-organisering. Integrerede opgaveløsninger på gruppeniveau, understøttet af IT's integrationspotentiale, vinder udbredelse. Organiseringen af arbejdsgrupper kan ud fra lokale valg være på afdelings- eller organisationssniveau, forbinde baglands- og frontarbejde, samt have forskellige grader af tværfaglig sammensætning og selvstyre.
- Personaleudvikling. Personaleudvikling fremstår som den paraply eller dynamo, der skal være drivkraften i det lokale arbejde med organisationsforandring og kvalifikationsopbygning. En målrettet uddannelsesplanlægning og etablering af en læreorienteret arbejdsorganisering indgår som nødvendige og centrale elementer i denne proces.

Med ophøret af en hyldeliste i papirformat, fysisk placeret i teknisk afdeling, er der nu adgang fra enhver terminal i bibliotekets afdelinger og filialer til oplysninger om materialebestanden. Og hvis bibliotekets kultur tillader det, er det også muligt fra den enkelte terminal at gå ind og berige poster og foretage de rettelser, der tidligere var forbeholdt personale i teknisk afdeling.

Denne fysiske decentralisering af adgangen til såvel beholdningsregister som publikumskatalog er den primære årsag til opbruddet i det funktionsopdelte biblioteksarbejde. Teknisk afdeling var traditionelt bygget op omkring hyldelisten som det helt centrale arbejdsredskab. Dette nødvendiggjorde en fysisk koncentration af arbejdet indenfor en rimelig acceptabel gåafstand af hyldelisten, der måtte konsulteres og korrigeres løbende under afdelingens arbejde med de bibliotekstekniske processer.

At bestandsoplysninger og materialestatus nu lader sig hente ind på terminaler overalt i huset, betyder også at grænser mellem udlånsafdeling og ekspeditionsområde blødes op med mulighed for integration i afdelingernes arbejde. Ganske som udlånsregistrering kan foregå decentralt i afdelingen, kan lettere publikumsforespørgsler nu også besvares i ekspeditionsområdet. Det er derfor ikke overraskende, at der på mange biblioteker foregår overvejelser om etablering af et fælles ekspeditionsområde for såvel formidlingsarbejde som registreringsarbejde, suppleret af selvbetjeningsenheder.

Disse forhold er nærmere kortlagt i spørgeskemaundersøgelsen til FOLKIT-projektet (11). På spørgsmålet om afdelingsgrænser på folkebiblioteket er blødt op efter indførelse af edb, svarer 45% af personalet at dette er tilfældet i større eller mindre grad. Heraf finder lidt under 10% indenfor de to operative personalegrupper - bibliotekarer og kontoransatte - at dette i høj grad er tilfældet.

Vurderingen på lederniveau afviger fra vurderingen blandt bibliotekarer og kontoransatte. Over 70% af lederne finder således, at der i varietet omfang har fundet en opblødning sted, medens personalegrupper med et tættere kendskab til 'de faktiske forhold i jernindustrien' har en mere behersket vurdering af de konkrete ændringer med opblødning af afdelingsgrænser. Alt i alt er det dog hos næsten halvdelen af personalet opfattelsen, at en opblødning af afdelingsgrænser lader sig konstatere i praksis.

Integrerede bibliotekssystemer på folkebibliotekerne påvirker også opgavefordelingen mellem

faggrupper. Bibliotekarisk personale har efter implementeringen af IT mulighed for også at arbejde med bibliotekstekniske og registreringsmæssige opgaver i integrerede arbejdsgange. Fremfor som tidligere at overlade dele af arbejdsprocessen til andre afdelinger eller personalegrupper ud fra det gængse princip om funktionsopdeling af biblioteksarbejdet.

Dette reorganiseringsarbejde kan på nogle biblioteker føre til definering af et 'fælles felt' af arbejdsopgaver, der kan løses af ansatte fra begge personalegrupper. Servicehensyn og situation vil da være bestemmende for hvem der udfører en given arbejdsopgave, hjemmehørende i dette fælles felt, og ikke som førhen en historisk bestemt faggrænse i det funktionsopdelte bibliotek.

Faggrænsebegrebet handler om traditionelle grænser mellem nogle eksklusivt definerede faglige arbejdsområder i en horizontal arbejdsdeling, som oftest arbejdsopgaver, der kræver en forudgående faglig uddannelse. Eksempel herpå er de arbejdsområder som traditionelt tillægges forskningsbibliotekarer, faguddannede bibliotekarer og det kontoruddannede personale.

Men faggrænsebegrebet forekommer også i en anden betydning, hvor faglærte og ufaglærte indgår i et samarbejdsforhold, og hvor grænsen defineres ud fra en hierarkisk arbejdsdeling af funktionerne. Arbejdsfordelingen mellem faguddannede og ikke-faguddannede bibliotekarer og mellem kontoruddannet personale og den tidligere medhjælpergruppe er eksempler herpå. Dette faggrænsebegreb bør for tydelighedens skyld benævnes en kompetencegrænse (13).

Opblødningen i faggrænser opleves noget mere udtalt af folkebibliotekernes personale, end det er tilfældet med opblødningen af afdelingsgrænser. Over halvdelen af de ansatte på undersøgelsesbibliotekerne (54%) finder at der i varieret omfang har været tale om en opblødning i faggrænserne mellem personalegrupperne. Jo højere alder, desto mere vurderes faggrænserne at være blødt op. En mindre gruppe af kontoransatte oplever dog tværtimod at faggrænserne er blevet mere udtalte, et udsagn, der må opfattes som udtryk for en aktuel garderingsadfærd hos bibliotekargruppen.

Vi ser igen et mønster i besvarelserne, med den mest positive opfattelse af faggrænseopblødningen udtrykt på lederniveau, hvor hele 80% finder at der er tale om en opblødning. Heraf mener næsten 20% at opblødning har fundet sted i betydeligt omfang. Bibliotekarer og kontoransatte har en noget mere afdæmpet opfattelse af den faktiske udvikling på biblioteksgulvet, men der er dog blandt bibliotekarer over 50% der oplever en større eller mindre opblødning af faggrænserne. Samme vurdering gør sig gældende hos lidt under halvdelen af de kontoransatte.

Perspektiverne i omstillingsarbejdet er ganske store for de biblioteker, der ser sig i stand til at realisere et nyt integreret arbejds mønster. Med IT i teknisk afdeling og udlånsekspedition vil kontorpersonalets arbejdsopgaver ændre sig, og på kort sigt må kontorpersonalet indstille sig på at indgå i nye roller rettet mod en styrkelse af bibliotekets formidlingsarbejde.

På længere sigt må der forudses en ændret personalesammensætning på bibliotekerne, afpasset efter en integreret opgavevaretagelse med IT, suppleret af selvbetjening. Det vurderes gennemgående, at denne ændring i personalesammensætningen vil ske gradvis i takt med naturlig afgang blandt kontorpersonalet. Vakante kontorstillinger vil under de givne konjunkturer snarere blive nedlagt end konverteret, hvorved der næppe kan påregnes en numerisk stigning af det bibliotekariske personale, men en stigning i bibliotekarandelen af det samlede personale til 50-80% (10).

## Jobindhold

Vi har det med at udarbejde arbejdsundersøgelser, når der er behov for at kortlægge status og angive en ny udviklingsretning for biblioteksarbejdet - dets indhold, form og omfang. Funktionsopdelingen af biblioteksarbejdet blev til på grundlag af en landsdækkende undersøgelse (2), Biblioteksdata-projekterne ligeledes (14), og i 1990'erne er foretaget en repræsentativ landsdækkende undersøgelse af IT i biblioteksarbejdet og personalets erfaring med de nye værktøjer - FOLKIT (11).

Bibliotekarens jobtilfredshed er resultat af et samspil mellem flere faktorer, og IT udgør således kun én blandt flere mulige forandringsfaktorer for den enkelte bibliotekars oplevelse af sin jobtilfredshed. Som vi skal se, er bibliotekarernes aktuelle jobtilfredshed på folkebibliotekerne foruroligende lav, og vi har her at gøre med et indsatsområde, der ikke bør overses.

"Vi har i de senere år arbejdet meget med at sætte kunden i centrum, og vi har måske glemt bibliotekaren noget i processen." (UB II, Lund)

"Vedrørende jobtilfredsheden kan vi konstatere, at nogle føler sig hægtet af udviklingen. Vi har forsøgt at motivere til kursusdeltagelse mv, men alligevel kan vi idag konstatere at ikke alle medarbejdere enten har villet eller forstået det. Så vi har medarbejdere, også bibliotekarer, der ikke har fulgt helt med i de senere år. Alderen kan være en faktor her, og seniorordninger kan komme på tale." (SÅ).

"Vi har før vores forandringsarbejde undersøgt arbejdsmiljøet og jobtilfredsheden i en interviewundersøgelse 1992, og vi kunne da konstatere, at bibliotekarerne var meget mindre tilfredse sammenlignet med de kontoransatte. Vi lavede en fornyet undersøgelse i 1994, og det har her vist sig at jobtilfredsheden er steget meget. De forandringer der har været, med nyt IT-system og organisationstilpasning, har medvirket til dette løft." (Lund).

Det er i Danmark bl.a. generationen af 40-50 årige bibliotekarer, der skal stå for omstillingen i biblioteksarbejdet. Bibliotekarer, der er ansat i 1970'erne og som nu i moden alder skal tilegne sig nye færdigheder og en ny professionalisme omkring IT. Denne omstilling kan være krævende - der er i FOLKIT en tendens til at jobtilfredsheden er faldende med stigende alder -, men lad os se på, hvad det er der indgår i et 'godt' bibliotekarjob.

Tamar Bermann fra Arbejdspsykologisk Institut i Oslo har i forbindelse med projektet 'Biblioteksarbejde - arbejdstakerinteresser og edb' (15) undersøgt norske biblioteksmedarbejderes krav til deres egen jobsituation. De gennemgående, positive jobkarakteristika i besvarelserne fra de ansatte var her:

- variation, i en erkendt og meningsfuld sammenhæng
- social kontakt med brugerne
- social kontakt med arbejdskolleger
- læremuligheder i jobbet

Jobkravene i den norske undersøgelse er i store træk sammenfaldende med de opstillede jobvariable i Teknologisk Instituts konsekvensundersøgelse (6), og de er også sammenfaldende med de omkring et tusinde jobanalyser, der i Danmark er udarbejdet af deltagere på teknologikurser og temadage 1985-1992.

En jobanalyse afdækker graden af jobtilfredshed på forskellige variable og kan derved danne udgangspunkt for nyt jobdesign. Jobdesign er et centralt begreb, også indenfor socio-teknikken, og de greb der anvises, for at øge såvel produktivitet som jobtilfredshed, er følgende:

- jobrotation, hvor medarbejderne med intervaller bytter



arbejdsopgaver ex. indtastningsarbejde

- jobudvidelse, der reducerer den horisontale arbejdsdeling og giver den enkelte medarbejder mulighed for at arbejde med mere sammenhængende opgaver
- jobberigelse, der sigter på at give medarbejderne mere selvbestemmelse og indflydelse på planlægningen af arbejdet
- selvstyrede grupper, med en relativ høj grad af selvbestemmelse, hvad angår valg af arbejdsmetode og arbejdsfordeling på gruppens medlemmer.

FOLKIT-projektet har i spørgeskemaundersøgelsen kortlagt de ansattes oplevelse af deres jobtilfredshed i relation til følgende variable:

- jobberigelse
- jobudvidelse
- helhedsforståelse
- arbejdsopgavens kompleksitet
- arbejdets variation
- fejlretning

Taget under ét giver besvarelsene fra de ansatte på undersøgelsesbibliotekerne et billede der maner til eftertanke for det bibliotekariske personale.

Totalt set gives der hos ledere og kontoransatte udtryk for at IT har betydet en forbedring af den generelle jobtilfredshed hos de pågældende grupper. Over 40% af lederne oplever således en markant forbedring af deres jobtilfredshed efter implementering af IT, og for kontoransatte er den tilsvarende andel kun en smule lavere. Det er bemærkelsesværdigt, at bibliotekargruppen oplever den mest beherskede forbedring af jobtilfredsheden; næsten halvdelen af denne gruppe giver udtryk for, at IT egentlig ikke har betydet øget tilfredshed med jobbet. Men jo højere jobtilfredshed, desto større er også erkendelse af behovet for nye kvalifikationer.

Dette er ikke i fuld overensstemmelse med andre case-undersøgelser om IT-konsekvenser, hvor det er påvist, at den mest udtalte jobtilfredshed efter implementering af IT forekommer hos professionelle medarbejdere, hvorimod ikke-professionelle medarbejdere oplever øget rutinearbejde og forringet jobtilfredshed. Mulige forklaringer herpå kan søges i folkebibliotekernes implementeringsform, deres organisatoriske tilpasning samt undersøgelsestidspunkt i relation til implementeringsfasens placering. Jobtilpasningen for bibliotekarer er i Danmark tilsyneladende kommet længst i de folkebiblioteker, der har været tidligt på banen med IT:

"Vi har været med i denne udviklingsproces med IT i mange år, så vi har haft god til til at vænne os til de nye arbejdsmetoder. Det at være med fra starten af betyder i sig selv meget, hvis det ellers er et engageret personale." (Egvad).

"Når nogle bibliotekarer [i FOLKIT] har ondt i jobtilfredsheden, oplever jeg også modsat, at den positive vilje og engagementet til forandringer, forbedringer og serviceudvikling, er meget stort. Humørklimaet er generelt meget større nu i folkebibliotekerne sammenlignet med 1970'erne." (Herning).

Over 2/3 af alle bibliotekarer anfører at jobberigelsen - friheden til selvstændigt at tilrettelægge arbejdet - egentlig ikke er blevet større efter IT.

Jobudvidelse, med udnyttelse af IT's integrationspotentiale til at tilrettelægge arbejdet i samlede arbejdsgange, forekommer mest udtalt på lederniveau, noget mindre hos kontoransatte og

mindst udtalt blandt bibliotekarer. Blandt bibliotekarer mener således 40% at IT ikke har ført til jobudvidelse, 4% af bibliotekarerne mener tilmed at IT tværtimod har ført til en indskrænkning i frihedsgraderne.

Det er hos 70% af lederne opfattelsen, at de ved hjælp af IT har opnået et nøjere niveau af variation i arbejdet, en opfattelse der deles af 64% af de kontoransatte. Hos bibliotekarer har kun 45% en tilsvarende opfattelse, medens de øvrige 55% af bibliotekarerne ikke finder at IT har ført til større variation i det samlede arbejde.

Blandt ledere finder to udaf tre, at de ved hjælp af IT i høj grad er i stand til at løse mere krævende arbejdsopgaver, hvorimod under halvdelen af bibliotekarerne er af en tilsvarende opfattelse.

Svarmaterialet tyder klart på, at der forestår en større indsats med jobdesign for at øge jobtilfredsheden hos det bibliotekariske personale i folkebibliotekerne, og dermed bringe bibliotekargruppen på niveau med ledere og kontoransatte. På DTV, der har været pioner med IT, er ændringsprocesserne foreløbig resulteret i følgende status, der også henviser til et opbrud i de traditionelle personalekategorier: bibliotekarer og forskningsbibliotekarer.

"Den bekymring for bibliotekarernes jobtilfredshed, som dine undersøgelser viser, den rækker min fantasi ikke til, når vi ser de folk vi har her og som er med på tingene, er interesseret i det og finder på nyt. Vi har spøgt lidt med, at vi har taget livet af bibliotekarerne, fordi det er fuldkommen ligegyldigt, om du kommer med den ene eller anden etiket på. Det er netop folk, der gennem deres daglige arbejde selv former deres job. Det er det spændende for dem, og når de har været her et par år kommer de ud som nogle helt andre. De er blevet specialister på områder, der er unikke i forhold til kunderne på de andre arbejdspladser, de havner på. Men folkebibliotekerne har også en begrænsning i det kommunale system, som vi på DTV ikke kender til, med snævre rammer for profilskift henimod IT, ligesom også vores lange erfaring med IT kan høre med i forklaringen." (DTV).

For den enkelte bibliotekar er også det psykiske arbejdsmiljø - oplevelsen af belastninger i arbejdsdagen - et samspil mellem flere faktorer. Kvalifikationsniveau, graden af social kontakt og selvbestemmelse er de tre variable, der har den afgørende indflydelse på den enkeltes oplevelse af belastninger i sin arbejdssituation.

"Men modstanden mod forandringerne var store i bibliotekargruppen på dette traditionsrige bibliotek, og usikkerhed og lavt informationsniveau har tidligere påvirket den totale stressoplevelse. Den sociale støtte bibliotekarerne imellem blev i 1992-undersøgelsen afdækket på et lavere niveau, sammenlignet med de kontoransatte. Dette blev udpeget som et indsatsområde." (Lund).

Jo højere jobkrav, desto mere selvbestemmelse skal der til for at undgå psykisk nedslidning. Det psykiske arbejdsmiljø vil af den ansatte blive oplevet som positivt, såfremt der er balance og overensstemmelse mellem de krav jobbet stiller, og de forudsætninger den enkelte har for at bestride jobbet.

"Den stigende efterspørgsel gør at arbejdssituationen bliver mere stressbelastet, så det er vigtigt at forholde sig på en sund måde til den høje arbejdsbelastning. Der må kunne stå mennesker i kø uden at man bliver stresset, og der må i bibliotekarens betjening være hurtighed i henvisningen til hylden og tilbage igen. Det kræver en høj simultankapacitet at udfylde et bibliotekarjob og holde mange bolde i

luften. Tolerance og respekt for andre og en personlig integritet er nødvendig for at man kan klare alle disse udfordringer på en acceptabel måde." (Kungsbacka).

Taget under ét oplyser i FOLKIT-undersøgelsen halvdelen af det samlede personale, at de i varieret omfang har oplevet stress i forbindelse med deres dialog med systemet.

For bibliotekargruppen, med den meget tætte publikumskontakt, er stressbelastningen markant større end for øvrige personalegrupper. Hver anden bibliotekar anser også brugernes forventninger til deres arbejdsindsats for at være stressbelastende. En stressbelastning, der fremkommer ved ubalancen mellem bibliotekarens forudsætninger for jobudøvelsen og de forventninger, der opleves stillet fra ledelse og brugere. Jo højere de psykologiske jobkrav er, desto større er også behovet for at modificere dem ved at oparbejde en kultur med kollegial støtte i bibliotekargruppen.

Interviewpersoner påpeger her en begyndende frustration i bibliotekargruppen, hvor kravene til indsigt i Internet, andre netværk og managementsystemer er accelererende.

"Terminalen signalerer en form for autoritet, som hos bankrådgiveren. Der er nogle forventninger hos brugerne. De er meget opmærksomme på hvad vi kan, og kravene bliver større og større, hvilket kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø." (Egvad).

"Udefra set har jeg et stærkt indtryk af at personalet i danske biblioteker er privilegeret, sammenlignet med det svenske. Man har meget mere personale end i Sverige, og paradoksalt nok er det sådan, at der i nogle biblioteksorganisationer kan forekomme 'negativt stress' over at man ikke udnyttes 100% i arbejdssituationen. Det kan medføre en frygt for fremtiden og for om vilkårene bliver ændret." (Malmø).

Begrebet 'technostress' vinder udbredelse som betegnelse for en række nye stressfaktorer, der alle kan relateres til IT. Og i takt med IT-udviklingen på folkebibliotekerne i de kommende år, kan der forudses en øget opmærksomhed omkring det psykiske arbejdsmiljø.

Analyser af jobindhold har på danske folkebiblioteker været lavt prioriteret siden 1980'ernes konsekvensundersøgelser, og der er på såvel svenske folkebiblioteker som på danske forskningsbiblioteker en langt stærkere tradition for at iværksætte undersøgelser af bibliotekets arbejdsmiljø med efterfølgende tilpasning.

## **Kvalifikationer**

Over en bred kam stiller IT og opgaveudvikling bibliotekspersonalet overfor opbygning af nye kvalifikationer for at kunne integrere IT i bibliotekets opgaveløsning.

Introduktionen af IT i biblioteksarbejdet medfører at kvalifikationer, der tidligere har været nødvendige for varetagelse af arbejdet, vil miste i betydning, samtidig med at nye IT-kvalifikationer vil skulle opbygges hos bibliotekets ansatte. For mange bibliotekarer er således brugen af papirbaserede bibliografier nu noget, der hører fortiden til. Hver fjerde bibliotekar i folkebibliotekerne foretager ikke opslag i papirbaserede fortegnelser hver uge.

Men kernen er den samme, selvom IT nu går ind som det centrale arbejdsredskab, og netop i den nuværende overgangsfase optræder et dobbelt pres på bibliotekarerne. Det er en 'double-loop' læringsfase, hvor aflæring og nylæring skal gå hånd i hånd. Med refleksion og revurdering af sammenhængen mellem bibliotekarfaget værdier og normer og de nye arbejdsredskaber. Der

skal sættes spørgsmål begge veje.

"De nye medier ændrer ikke fundamentalt ved det vi altid har gjort. Men vi gør det på en ny måde, der forudsætter indsigt og viden om IT ." (DNLB).

"I sin grundsubstans er bibliotekarfaget kun i langsom ændring. Værktøjerne ændres, men formålet med det hele og kravene er stort set uændrede. Overblikket skal styrkes, sammen med kravet om brugergruppernes behov." (Herning).

"I den overgangsfase, vi er i netop nu, skal bibliotekarerne beherske såvel de gamle søgeteknikker, som de nye til IT. Dertil kommer at du hele tiden skal lære nyt, sætte dig ind i nye systemer, cd-rom'er og platforme." (DNLB).

For al kvalifikationsudvikling er udgangspunktet en forståelse for institutionens værdigrundlag og etiske codex indenfor folkeoplysning eller den videnskabelige institution. Og i begge bibliotekstyper fremstår biblioteket fortsat som et fysisk focuspunkt for social interaktion og intellektuel stimulans, en rolle der næppe lader sig virtualisere.

De nye nødvendige færdigheder er for en stor del instrumentelle kvalifikationer, der retter sig mod konkrete IT-arbejdsprocesser: Information Retrieval (IR), database- og netværksopbygning mv. Dertil intensitetskvalifikationer i håndteringen af IT-udstyret, ikke mindst overgang fra et lejlighedsvis pinagtigt to-fingersystem til en anderledes kompetent systemdialog ved hjælp af alle ti fingre på tastaturet. Det har jo ændret sig, arbejdet. Og ikke mindst: Innovationskvalifikationer til opgaveudvikling og strategisk brug af IT-værktøjerne.

"The enlargement of librarians' and libraries' use of - and reliance upon - automation will require that computer literacy become part of our training for library staff. Just as most newspapers of any size have virtually banished typewriters from their premises, libraries and their staff will find themselves incorporating technology into their work place at an accelerating pace" ([16, s.165](#)).

Der er i FOLKIT-spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt om de ansattes vurdering af vigtigheden af en række kvalifikationer hos bibliotekets personale. Evnen til publikumsbetjening og formidling vurderes af over 90% af alle ansatte som værende en meget vigtig kvalifikation. Og kravet til sociale færdigheder i samarbejde mv. vurderes vigtigst blandt bibliotekarer, hvor hele 57% anser dette for at være en meget vigtig kvalifikation.

"Det er idag ikke odiøst at indrette sig efter hvordan publikum vil have det, og der er en styrket opmærksomhed på den måde vi betjener publikum på. Ens eget kropssprog og den verbale kommunikation er helt anderledes kommet i focus, hvor vi for år tilbage har været temmelig grusomme her." (Herning).

"Når den nye teknik kommer, er det vigtigt at vi ikke undervurderer alt det andet, som også er vigtigt: At man er åben og social, har evnen til at tolke og er lydhør i kontakten med lånerne. Der har været en vis overbetoning af det tekniske, hvor vi alle har haft brug for at sætte ind og opbygge kompetence, men vi skal også udvikle os hvad angår mennesker og vor relation til dem." (Kungsbacka).

"For forskningsbibliotekerne er det en markant ændring, at samspillet med brugerne får en helt anden karakter. Der er en stibe af differentierede behov, så vi skal ikke længere levere et standardprodukt.

Men brugerne har krav på i en dialog at forklare, hvad der reelt er behov for. Så dialogen med brugerne er en central kvalifikation." (SÅ).

En positiv vurdering af behovet for kreative og innovative kvalifikationer optræder tydeligst på ledelsesniveau (67% meget vigtig), lavest blandt kontoransatte. En nærliggende tolkning kan være, at der hos ledere, snarere end hos andre personalegrupper, optræder en orientering frem mod en kommende fase med virksomhedsudvikling og strategisk anvendelse af IT.

Der optræder hos ledere og afdelingsledere en udtalt tilfredshed hvad angår muligheden for at bruge deres evner og viden i jobsituationen. Blandt ledere svarer således hele 88%, at deres evner og viden i høj grad udnyttes i deres nuværende job, en opfattelse der kun deles af 56% af bibliotekareerne.

"Det der er brug for fremover, er folk der kan varetage flere opgaver og opgaver, der fremover vil ændre sig konstant. Det er ikke at erhverve sig kompetence på et bestemt område, men løbende at have kompetenceopbygning henimod multifunktionelle medarbejdere." (SÅ).

"Analytiske evner i kombination med at tænke rationelt er centrale krav til bibliotekareerne. Det fleksible og tænkende menneske der holder af at udvikle sig, og som kreativt kan gå nye veje i opgaveløsningen, uden at være bundet af traditionelle opfattelser. Begrebet 'det udviklende arbejde' anvendes ikke specifikt indenfor bibliotekerne i Sverige, men begrebets indhold er bekendt for os. Begrebet 'social kompetence' er i Sverige meget nedslidt, men det er indlysende relevant for biblioteksansatte at have evner til social omgang." (Lund).

Blandt ledere finder 43% at kravene til deres kunnen i høj grad er vokset efter indføring af edb, medens denne opfattelse kun deles af 17% af det bibliotekariske personale. Det forekommer tankevækkende, at næsten en tredjedel af bibliotekareerne i folkebibliotekerne ikke oplever at overgangen til ny informationsteknologi har medført øgede krav til deres kunnen. Dette kan udlægges som et oplevet fravær af uddannelsesbehov blandt bibliotekarer overfor de ændrede krav til biblioteksarbejdet, som IT medfører. Ikke mindst de bibliotekariske kernerdiscipliner omkring ordning og registrering af information vurderes bemærkelsesværdigt lavt, hvilket må mane til eftertanke, da det netop er her vi skal etablere forudsætning for nye ydelser og en værdiforædling af etablerede ydelser.

Der er ikke til nu foretaget undersøgelser vedrørende precision og recall i bibliotekarernes informationssøgning, men det kan ikke udelukkes, at sådanne undersøgelser over tid vil danne grundlag for en ændret opfattelse af jobkrav efter overgangen til IT.

"Det er en helt ny indlæringsproces til de nye metoder for informationssøgning. De nye søgeteknikker kan være vanskelige at beherske 100% for bibliotekareerne." (Lund).

De nye IR-kvalifikationer opbygges ikke blot på kursus og i den daglige publikumsbetjening. med det må overvejes direkte at skemalægge tid til at lege med systemerne. Som vi skal se, frigøres denne tid ved en ændret arbejdsorganisering.

Nye bibliotekariske kvalifikationer af analytisk, metodisk og syntetiserende art er nøje forbundet med de ændrede krav, som edb-værktøjerne stiller til informationsmedarbejdernes indsigt. Og evner til administrativ håndtering er nyttige for styring af projektførelse og af de nye opgaver en ændret bibliotekarrolle medfører:

"Det handler om evnen til at analysere på grundlag af en udvidet referenceramme i hovedet, og så om udadvendthed og social

kompetence." (Helsingborg).

"Det helt dominerende er kravet om kendskab til IT, ikke bare håndtering af apparaturet, men også metodekundskab." (Malmø).

"Dette stiller en række krav til fremtidens informationsspecialister. De skal have kommunikativ/pædagogisk evne, beherske IT, have udviklingskapacitet og administrativt talent. Meget af dette har ikke at gøre med en fag-faglighed, men med evnen til at lave innovationsarbejde omkring nye ydelser. Administrative talenter er nødvendige for at kunne tilrettelægge og gennemføre undervisnings- og konsulentarbejde og selv være i stand til at administrere det." (DTV).

Den mulighed som IT tilbyder for integrerede arbejdsprocesser fører naturligt til at flere biblioteker forsøger at definere et fælles grundniveau af BDI-faglig viden hos alle medarbejdere. Derved tilgodeses en brugerorientering med fleksibel opgaveløsning, og over dette grundniveau kan den enkelte ansatte så varetage særlige specialistfunktioner, herunder IR-kvalifikationer hos bibliotekaren til supplerende af lånerens eller eksterne specialisters domænekendskab.

Bibliotekernes personale indgår daglig i et tværfagligt samarbejde, og dette samarbejde forudsætter to basale ting. For det første skal de ansatte have en specifik viden og erfaring, og for det andet skal de have tværfaglige kvalifikationer. Opgaven for bibliotekets uddannelsesplanlægning består i at finde balancen mellem en generel faglighed, som det forudsættes alle ansatte er i besiddelse af, og en specifik faglighed hos den enkelte person eller faggruppe.

En person eller faggruppes faglige profil kan illustreres som en T-profil, hvor overliggeren er den generelle faglighed, og det lodrette ben de specifikke professionelle kvalifikationer som personen er ekspert i. Kernen i tværfagligheden vil altid være en stærk egen faglig viden hos personen eller faggruppen, men suppleret af en respekt for de andres faglighed og et tilsvarende forståelsesrum for andre personer og grupper specifikke professionelle kvalifikationer [\(17\)](#).

Så helt enkelt handler det for bibliotekerne om at finde den fællesmængde af viden, der er nødvendig for alle deltagere, og dertil hvilke specifikke fagligheder, der kræves i opgaveløsningen.

"Der arbejdes på opbygning af en grundviden i hele huset der er betydelig større end den har været tidligere. Helt på tværs af afdelinger og personalekategorier. En hævnning af generalistniveauet med en overbygning af specialistviden. Specialiseringen er stadig toneangivende, men jeg har sat et spørgsmålstegn ved om den er ved at tage magten fra generalisten. Det må ikke gå ud over den brede viden som alle skal have." (Herning).

"Vi kan kalde det 'den specialiserede generalist'. Man skal beherske IT og kilderne, kunne analysere og aggregere information på en professionel måde. Vi har ikke brug for nogen der er specialist i specielle fysiske emner mv. Samarbejdet med DTU er en god hjælp til at knytte an med de specielle kvalifikationer, der er behov for." (DTV).

"Så er der også behov for en meget stor kompetence på IT-området, og det er en hurdle vi endnu ikke har fundet helt ud af at håndtere. Bibliotekarerne skal kende en stribe forskellige IT-værktøjer for at kunne rådgive, og der er også behov for en specialviden på en række af dem. Vores model består af en basisviden, som alle skal have, og det kræver

en kontinuerlig uddannelse og ajourføring, og så har vi brug for nogle superbrugere og specialister på området som vi kan trække på. Vi skal i betjeningen lære at trække på kolleger med specialviden indenfor det aktuelle område." (SÅ).

Fremfor en afventen med at tage fat på nye opgaver før bibliotekarerne har opbygget de nødvendige færdigheder, kan en mere offensiv uddannelsesstrategi med fordel overvejes:

"Vi har valgt den politik først at stille Internet til rådighed for publikum, uden at vente på at personalet først skal kunne det. Lånernes brug af det tvinger derved personalet til at tage det alvorligt, og så skal det nok komme af sig selv. Men der er også noget kønsspecifikt i bibliotekarernes interesse for Internet" (Silkeborg).

Indlæring er historisk foregået ved en mesterlære på biblioteket, over tid med en opprioritering af BDI-faglige teorier og metoder tilegnet på fagets uddannelsesinstitution på grunduddannelse eller på supplerende kurser. Dette er den formelle læring, suppleret med interne eller eksterne kurser.

Lokal intern undervisning af personalet kan finde sted ved hjælp af eksterne ressourcepersoner, eller ved egne superbrugere og lokale specialister. Interne kurser er velegnede, når vi har mange medarbejdere med ensartet kursusbehov, og når vi ønsker at styrke sammenhold og korpsånd.

"Den interne undervisning er også tilfredsstillende for de personer der underviser. Det at have muligheden for at fordybe sig på bestemte områder, at være eksperten og den som kan det her. Ansvaret og at være den dygtigste på sit felt har en motiverende effekt." (DNLB).

Eksterne kurser benytter vi når vi kun har få deltagere med et specifikt fagligt behov og vi ønsker erfaringsudveksling med andre biblioteker. Denne erfaringsudveksling modvirker isolation og indkapsling.

Men der er også den uformelle læring, der finder sted i en lærende organisation. Hvor arbejdsorganisering og arbejdsindhold er udfordrende, og hvor integrationen mellem arbejde og læring skaber udvikling for den enkelte og for organisationen. Denne uformelle indlæringsproces ser vi nærmere på senere.

Enkelte biblioteker satser bevidst på at udnytte naboskabet med en højere uddannelsesinstitution. For DTV's vedkommende i en åben uddannelse for informationsspecialister: 'Informationsteknologi og Informationsforvaltning' i samarbejde med DTU. Kursusrækken strækker sig over 3 semestre og omfatter bl.a. emner som: Databadeopbygning, interfacedesign, projektstyring, netværksinstallation, beslutningsstøtteværktøjer, operativsystemer og management information systems. Også Statsbiblioteket har organiseret sig med veltilrettelagte undervisningsforløb, ligesom stadsbiblioteket i Lund, som vi senere skal se, nyder godt af naboskabet med bibliotekaruddannelsen på Lunds Universitet.

"Deltagelsen i vore interne kurser har hidtil været baseret på frivillighed, men lederne vil nok gå noget stærkere ind fremover for at styre såvel udbuddet som motivere til deltagelse. For at tilgodese behovet for teknologisk kompetenceudvikling, har vi lavet et arrangement med andre biblioteker, hvor der kører tre moduler som henvender sig specielt til bibliotekarer indenfor IT, datakommunikation, Internet mv." (SÅ).

1980'ernes kvalitetscirkler, der med japansk inspiration vandt frem i private virksomheder, kan i

1990'erne antage form af kvalitetsteams i bibliotekerne. Kvalitetsteams kan få stigende betydning i takt med ledelsens udlægning af kvalitetsstyring til arbejdsgruppeniveau, sammen med en styrkelse af gruppernes kompetence til at identificere og rette op på konstaterede problemer.

"Vores udgangspunkt er ikke jobtilfredsheden, men servicekvaliteten. Den kortlægning der har fundet sted i kvalitetsprojektet har så ført til en kraftig stigning i jobtilfredshed og engagement. Det smitter af på hinanden. (Herning).

"Når der ændres i prioriteringerne, kan det af bibliotekarerne føles som går man på kompromis med professionaliseringen, og at der kan være vante krav til kvalitet som man ikke længere kan imødekomme." (DTV).

Men diskussionen om bibliotekarisk kompetenceudvikling bør knyttes sammen med en lokal vurdering af hvilke områder der fremover skal defineres som bibliotekariske - evt. med en kandidatuddannelse som baggrund - og hvilke der bør overlades til andre professioner.

"Vi har lagt vægt på at det var vore egne folk, der arbejder med edb, så vi derved forhøjer kvalifikationerne i huset. Men vi får nogle bibliotekarer, der er så højt specialiserede, at det kan være et problem at finde erstatning i tilfælde af at de rejste." (Silkeborg).

"Vi skal ikke kun ansætte bibliotekarer, men også eksempelvis dataloger. Også indenfor markedsføring savner vi kompetence på bibliotekerne. Den nye bibliotekaruddannelse lægger stor vægt på IT, men vi skal også huske samarbejdsevne og social kompetence." (UB II, Lund).

Skærer vi ind til benet, fremstår to egenskaber tydeligvis som helt centrale successparametre for 1990'ernes bibliotekar: Engagementet i arbejdsudførelsen og en naturlig orientering mod opgaveudvikling.

"Vigtigst er engagementet... og så evnen til at lære nyt." (Silkeborg).

"Nysgerrighed og engagement er det allervigtigste; som en forudsætning for at kunne tilegne sig de nye medier mv., og IT kræver her utroligt meget af personalet. Du skaber selv dit eget job for at gøre det spændende, og det forudsætter såvel blæksprutteegenskaber som kreativitet." (Egvad).

Behovet hos det bibliotekariske personale for at udvikle nye kvalifikationer indenfor IT nødvendiggør en ressourcemæssig støtte og aflastning fra de kontoransatte på biblioteket. En personaleanvendelse, der idag ses i stigende omfang på både folke- og forskningsbiblioteker, og som rummer nøglen til jobudvikling for de ansatte. For kompetenceudvikling og jobudvikling går hånd i hånd ([11](#)).

## **Det udviklende arbejde**

Begrebet 'det udviklende arbejde' tager sit udgangspunkt i arbejdssituationen for den enkelte ansatte. Og knytter an til et menneskesyn, der ser den ansatte som en strategisk ressource, der også ønsker at udvikle sig i sit arbejdsliv.

Arbejdets indhold og jobtilfredsheden er bestemt af et samspil mellem jobkrav, selvbestemmelse og niveauet for samarbejde og kontakt.



"Jeg tror bestemt ikke der er bekymring for, om bibliotekararbejdet skulle blive for rutinepræget. Bekymringen går på om medarbejderne føler, de er i stand til at omstille sig godt nok." (DTV).

Tayloriseringen af arbejdet mødte i 1920'erne kraftig modstand i USA og skabte en 'human-factor' modbevægelse, som satte den menneskelige fysiologi i centrum. Udfra beregninger af arbejdspladsindretning og bevægelsesmønstre skulle teknik og arbejdsorganisation udformes mere hensigtsmæssigt og forhindre direkte nedslidning af de ansatte.

Faget ergonomi har sin oprindelse i denne 'human factor' skole med et teknisk-naturvidenskabeligt udgangspunkt. Ergonomien søger at nå den optimale arbejdspræstation, hvor den ansatte ikke nedslides og hvor arbejdspræstationen kan holdes på et stabilt højt niveau over længere tid.

Med dette udgangspunkt lader det psykiske arbejdsmiljø sig kun vanskeligt indpasse i ergonomiens forståelse, og jobrotation som greb til at fordele nedslidningen på flere ansatte kan være ganske problematisk. Hvis der roteres mellem jobs, der alle har ensidigt gentagne bevægelser, har det ingen væsentlig effekt at rotere imellem dem. I stedet må man søge at udvide jobbene, så der i det enkelte job er mange forskellige arbejdsopgaver og den enkelte har en vis kontrol over sit eget arbejde.

Og hellere veksle mellem en lang række ikke-100%-korrekte ergonomiske arbejdsstillinger i løbet af en arbejdsdag, fremfor at være begrænset til én ergonomisk korrekt arbejdsstilling, for at sætte det på spidsen.

Heller ikke 'human-relation' skolen, med betoningen af de sociale relationers rolle på arbejdspladsen, kan længere levere en fyldestgørende analyseramme for et moderne arbejdsliv. Begreber som indflydelse, demokrati og lige muligheder ligger 'human-relation' skolen fjernt.

En mere dækkende forståelsesramme er 'human-resources' skolen, hvor Herzberg og andre har undersøgt de motivationsfaktorer der indflyder på arbejdsituationen. De fandt frem til, at arbejdsmotivation og arbejdsengagement kun kan forbedres ved at udvikle det enkelte job, så der lægges større ansvar, kompetence og udviklingsmuligheder i det. Det er primært denne skoles fortjeneste, at begreber som jobudvidelse og jobberigelse er introduceret i arbejds sociologien.

"Jobvariation skaber man selv. Når råderummet er stort kan man selv gå ind og ændre på tingene. Når tilliden til de andre er der, tør man godt gøre nogle ting. Men uden et fælles fodslag i personalet går det ikke." (Egvad).

"En anden del vi er bevidst om, er at formidlingen udadtil af det nye der sker i huset ikke behøver ske via lederne, men også ved de personer der har været ankermand i udviklingen. At være verdensberømt i fem minutter, som det hedder. Så det ikke er cheferne alene der har alt det sjove." (Silkeborg).

En 'human-resources' skole blev etableret i USA i 1960'erne, orienteret mod de højere funktionærer, og i Danmark har retningen tiltrukket sig fornyet opmærksomhed i forbindelse med IT-investeringer. Når teknologiinvesteringerne i Danmark i 1980'erne slog fejl, skal grunden søges i en manglende opmærksomhed omkring samspillet mellem teknologien og de menneskelige ressourcer i organisationen.

Der ligger i 'human-resources' retningen en amerikansk inspireret fokusering på eneren og på det enkelte individs engagement, kreativitet og ansvar. Disse evner hos individet fører til en opfattelse af mennesket som en ressource, der på linie med information (IRM), teknologi mv.

skal udnyttes effektivt i arbejdslivet. Her adskiller 'udnyttelse af de menneskelige ressourcer' sig noget fra 'det udviklende arbejde' (18).

'Det udviklende arbejde' har til forskel sin rod i en nordeuropæisk tradition omkring socio-teknikken, der ud fra et helhedssyn forsøger at skabe en enhed mellem organisationens menneskelige og tekniske subsystemer. Thorsrud og Emery's jobkrav definerer et aktivt menneske, med en selvstændig vilje og selvstændige ønsker, og socio-teknikken er den skole der kraftigst har influeret tænkningen og metoderne omkring jobudvikling.

"Vi har undersøgt arbejdsmiljøet i forbindelse med organisationsændringerne og indførelsen af tværfaglige arbejdsgrupper. Den tidligere modstand mod arbejdsgrupper findes ikke længere, men man er mere optaget af mulighederne for at opleve noget nyt og lave noget nyt i den nye arbejdsform." (Malmø).

De selvstyrende arbejdsgrupper blev socio-teknikkens mest anbefalede redskab til en arbejdssituation med udviklingsmuligheder for de ansatte. Og selvstyrende grupper er fortsat et aktuelt værktøj til udvikling af biblioteksarbejdet, da de giver en større alsidighed i arbejdet, mindre belastning, mere kvalificeret arbejde og større arbejdsglæde og udviklingsmulighed for gruppens deltagere. Følgende krav til gruppen skal opfyldes:

- gruppen skal være reelt selvstyrende, også hvad angår arbejdsmetoder og arbejdsdeling
- den enkeltes arbejdsområde i gruppen skal varieres og udvides
- nedbrydelse af hierarki, autoritetsstrukturer og faggrænser i en tværfaglig sammensat gruppe
- gruppen skal have maksimal autonomi vedrørende sin ledelsesform, kontaktperson mv.

At de ansatte skal have mulighed for at forøge deres faglige kunnen og viden i arbejdet er et kernepunkt i 'det udviklende arbejde', og arbejdsorganisering i tværfaglige, selvstyrende grupper er sammen med jobdesign de knapper der skal drejes på for at sikre et rigere arbejdsliv for bibliotekets ansatte. 'Det udviklende arbejde' anvender vi således som et samlingsbegreb der omfatter:

- at biblioteksarbejdet hverken er fysisk eller psykisk nedbrydende
- et rigt arbejdsliv med varieret arbejde, indsigt i ens arbejdsområde, udfordringer, udviklingsmuligheder og indflydelse
- at biblioteksarbejdet giver mulighed for at anvende og udvikle evner og viden, i arbejdet og i kursussammenhæng
- at de ansatte har indflydelse i arbejdet og på arbejdets fremtidige udvikling
- at der er mulighed for social kontakt og samarbejde i arbejdet
- at arbejdsorganiseringen forbedrer produktivitet og kvalitet
- en ny solidarisk individualisme, der respekterer den enkeltes ret til udvikling under ansvar over for fællesskabet.

Derved indgår også andre værdier omkring en mere individualistisk arbejdsmoral, der har udviklet sig i de højtudviklede industrilande, hvor den enkeltes selvrealisering har fået fornyet opmærksomhed og udgør en væsentlig del af arbejdets mening.

"I et dokument om motiverne for arbejdsgrupper fra 1990 er beskrevet, hvordan det ikke er lønnen, der er drivkraften i den faglige udvikling, men den professionelle tilfredsstillelse og følelsen af at man udvikles og vokser i sit arbejde." (Malmø).

I arbejdsorganisering og jobdesign bør der sikres en arbejdssituation med forskelligartede arbejdsopgaver for den enkelte. Derfor tilstræbes:

- arbejdsopgaver, der kræver selvstændig problemløsning
- arbejdsopgaver, hvor den enkelte selv eller i fællesskab med andre har ansvaret for produktionen og produktet
- arbejdsopgaver, der kræver stadig uddannelse.

Uddelegering af ansvar for opgaveløsningen til enkelte ansatte eller til arbejdsgrupper har en kraftig motiverende effekt og bidrager generelt til øget jobtilfredshed:

"Den største faktor, der har med jobtilfredsheden her at gøre, er uddelegeringen. Uddelegeringen finder sted til arbejdsgrupper i organisationen, og der er også tale om økonomisk decentralisering til afdelingerne. Har du et ansvar, sker der noget oppe i hovedet på dig." (Silkeborg).

"Der er indenfor arbejdsområderne en høj grad af specialisering og ansvar for den enkelte. Der er tale om ægte uddelegering med et meget stort råderum for selvbestemmelse, så der kan eksperimenteres indenfor arbejdsområdet. Formaliseringsgraden er lav på et bibliotek af denne størrelse, og der er kort fra udkastning af en ide til afprøvning. Vi har tillid til hinanden og tør godt prøve ting af uden at skulle spørge alle de andre." (Egvad).

"Vi har forsøgt at udvikle det sådan, at alle job har et ansvar, og der er mulighed for at udvikle jobbet." (Lund).

'Det udviklende arbejde' har ligeledes hentet inspiration fra den nævnte arbejdsorganisering i Japan, hvor fleksible teams og kvalitetsovervågning har været centrale begreber. En produktionsform, hvor der tidligt blev satset på en gruppeorganisering i teams af multifaglærte arbejdere, der igen kombineredes med et kvalitetsstyringssystem, hvor den arbejdsgruppe, der fremstiller produktet, også har ansvaret for kvalitetskontrollen. I kvalitetscirkler diskuteres arbejdets udførelse og mulighederne for at forbedre produktkvaliteten.

"Fjorten arbejdsgrupper om kvalitetsprojektet er sammensat på tværs af afdelinger, og der har været en stor tilfredshed hos deltagerne med det værdifulde i dette arbejde." (Herning).

"Kvalitetsopfattelsen af arbejdet er under ændring, og det har været meget svært for nogle af vore bibliotekarere at acceptere en anden holdning til tidligere centrale værdier i faget. Vi arbejder med en mere helhedspræget kvalitetsopfattelse som brugeren får når han kommer. Det her har været gunstigt at bryde op i systemet, så folk ikke sidder i det samme job og snævert betragter en arbejdsopgave. De fleste medarbejdere er involveret i publikumsarbejde og på vej væk fra et tidligere perfektionistisk syn på arbejdsopgaverne." (SÅ).

Kompetenceudvikling er tæt forbundet med 'det udviklende arbejde', og mulighederne for læring og udvikling i den daglige jobsituation skal øges. Et andet element er personlig og social udvikling: Kreativitet, samarbejdsevne og organisatorisk forståelse. Dertil kommer efteruddannelse og erfaringsudveksling med andre arbejdspladser.

Det der sker med introduktionen af 'det udviklende arbejde', er at focus flyttes fra de færdighedsorienterede kvalifikationer til nogle mere generelle, f.eks. helhedsforståelse, omstillingsparathed, kommunikation og samarbejde, færdigheder i problemløsningen etc. (17).

Det daglige basisarbejde består af et varieret mix mellem interne arbejdsopgaver og publikumsrettet formidlingsarbejde. Men det er derudover vigtigt for den enkelte bibliotekar at være engageret i udviklingsarbejde, evt. projektor organiseret, for at afprøve og udvide sine grænser. Ikke mindst med den nuværende alderssammensætning er det essentielt at arbejde med alle muligheder for udvikling og vækst for den enkelte bibliotekar.

"Næsten alle bibliotekarer er med i noget, der går ud over det daglige arbejde. Man har et selvstændigt ansvarsområde og er med i noget udviklingsarbejde." (Silkeborg).

"Vi har modtaget 1,2 mio. til et fremtidsprojekt, der også omfatter udvikling for bibliotekarer. Det nye bibliotek er informationstov og prøverum for IT, og det kræver uddannelse at stå i frontlinien her. De bibliotekarer, der frivilligt er indgået i projektet, har også fået uddannelse i projektstyring, ledelse og personlig fremtræden, hvis de har taget ansvaret for at lede en projektgruppe." (Helsingborg).

"Vi har en strategi for hvordan vi bevarer jobtilfredsheden. Vi tror på at der hele tiden skal ske noget nyt, så der kører altid mindst to eller tre projekter. Ikke mindst den høje gennemsnitsalder gør at vi er nødt til at trække os selv op med håret, ved en ekstra ressourceindsats sideløbende med det daglige arbejde. Dette projektarbejde fører til udvikling." (DNLB).

"Projektarbejdet er vigtigt for at bibliotekarerne kan udvikle sig i deres job, på tværs af personalekategorier og arbejdssted, og lave nye specielle tilbud til lånerne. Projektarbejdet er en særlig vigtig stimulans for bibliotekarer, der har været ansat mange år på samme bibliotek." (Kungsbacka).

Der melder sig en række spørgsmål og metodiske problemer til afklaring, når bibliotekets arbejdsorganisering skal justeres henimod 'det udviklende arbejde':

- hvilke faktorer er vigtige for at udvikle større selvstændighed i bibliotekarjobbet?
- hvordan kan jobrotation bedst organiseres?
- hvornår er gruppearbejde og hvornår er individuelt arbejde mest hensigtsmæssig?
- hvordan støtter man bedst ansatte, der ikke er vant til at have indflydelse på deres daglige arbejde?
- hvilke effekter medfører uddannelse, både for den enkelte bibliotekar og for biblioteket?
- hvornår er læring på jobbet at foretrække, og hvornår interne/eksterne kurser?

En moden organisationskultur på biblioteket giver plads til også at diskutere og udbygge de helt personlige forudsætninger for bibliotekarens rolleudøvelse. En dialogkultur, med plads til at tage forhold op, der hidtil har været udgrænset fra arbejdsfæren.

"Personlig udvikling prøver vi bevidst at arbejde med. Hvordan vi omgås hinanden og vore lånere, og hvad det er for menneskelige egenskaber, der skal til. Vores brugergrænseflade er ikke kun teknik og interface, men først og fremmest mellem rigtige levende mennesker. Publikumsafdelingerne har lavet strategiske mål omkring at få konsensus om en ensartethed i betjeningen. Der er udviklet en dialogkultur omkring

dette, med systematisk observation og evaluering omkring kvaliteten af publikumsbetjeningen." (DNLB).

"Vi skal ikke kun som bibliotekarer arbejde med information, men også med skabende virksomhed i bred forstand. Med udtryksformer som ord, billeder, drama og dans. Man behøver dette for ikke at indsnævre sig som menneske, og derfor har vi i personalet prøvet at stimulere med yoga og tai-chi, så bibliotekaren ikke blot er i sin rolle med formidling af information, men også et menneske med mulighed for personlig udvikling. Det handler også om dig selv." (Kungsbacka).

Jobudvikling og kompetenceudvikling kan føre til bedre jobs, men en forudsætning er stadig det bibliotekariske engagement i arbejdet og en involvering, der også indarbejder IT i læreprocessen. Et udfordrende og udviklende arbejde hænger sammen med engagerede medarbejdere, der er parate til at påtage sig nye opgaver.

"Dagligdagen for bibliotekarer har endnu ikke ændret sig markant, men den kan komme til det, alt afhængig af hvor engageret man er, og hvor kraftigt f.eks. man tager Internet i brug." (Silkeborg).

Vi oplever i disse år overgangen fra den industrielle serieproduktion i bibliotekerne til mere fleksible og værdiforøgede høj kvalitetsprodukter på et nyt teknologisk grundlag. Denne omstilling lykkes ikke uden en udviklingsstrategi for de menneskelige ressourcer [\(19\)](#).

## Informationszonen

Introduktionen af IT-værktøjer i biblioteksarbejdet betyder ændringer i den fysiske indretning af biblioteksmiljøet. Disse ændringer koncentrerer sig for nærværende om ekspeditionsområde, katalogapparat (opac) og bibliotekarzone. Men vi vil opleve en forskydning i materialebestanden, med en mulig reduktion i udlånslokalernes papirbaserede medier og en stærkere repræsentation af elektronisk information i fuldtæst. Og på sigt melder sig et virtuelt bibliotek på banen, et koncept der kun giver adgang til nogle elementer i den række af bibliotekstilbud vi møder idag. Eksemplet Internet viser såvel muligheder som begrænsninger i konceptet for det virtuelle bibliotek.

Informationsteknologien vil spille ind på udformningen af den informationszone, hvor bibliotekarernes referenceborde er opstillet, og hvor vejledningen af publikum har sit centrum. Udstyret skal indpasses i området, så arbejdspladsindretning er hensigtsmæssig for bibliotekarens arbejde, og der må ved udformningen også tages hensyn til lånernes mulighed for at følge en evt. søgning på skærmen.

For bibliotekarernes informationssøgning kan det være en fordel at operere med en kombination af siddende og stående terminalarbejde, og specielt i lånervejledningen kan indretning med stående arbejdspladser til søgning vise sig fordelagtige. Både ud fra ergonomiske kriterier, men også da dialogen mellem låner og bibliotekar har bedre betingelser, hvis begge er stående og sammen kan forholde sig til skærbilledet, svarende til den tidligere opslagssituation i kortkatalogen.

Formidlerfunktionen får med IT en helt ny dimension. Personalet på det enkelte bibliotek - eller flere biblioteker i samarbejde - kan med fordel igangsætte et studiekredsarbejde omkring informationsformidlingsteori og den nye interaktion mellem bruger, bibliotekar og informationssystem. Processen med informationsformidling involverer nu et informationssystem, hvis systemopsætning, IR-design og interfaceudformning meget kraftfuldt påvirker menneske-maskin samspil og søgeresultat [\(20\)\(21\)](#).

Opsætningen af IR-systemet giver i bedste fald slutbrugeren en mulighed for direkte dialog med opac og netværk uden inddragelse af bibliotekaren som intermediary. Men de færreste søgesystemer gør sig den ulejlighed at præsentere deres 'info-scape', profilen og indholdet i de databaser, der er adgang til, og udformningen af søgedialog er gennemgående langtfra tilfredsstillende for den slutbruger, der mangler forudsætninger indenfor IR. Eller er usikker på, om de fundne hits kan øges eller kvalificeres ved bibliotekarisk mellemkomst. Samspillet mellem slutbruger, intermediary og informationssystem er et påtrængende teoretisk analyseområde for bibliotekargruppen:

"Formidlingsarbejdet ændres i og med vi er nødt til at føre dialogen med brugeren og med skærmen samtidigt. Det er en helt ny kommunikationssituation i betjeningen af publikum. Dertil kommer så e-mail, også en ny kommunikation mellem bibliotek og bruger, til bestillinger, reserveringer og hjemkaldelser." (DNLB).

Informationsskranken og bibliotekarens direkte formidlingsarbejde kan på nogle biblioteker miste i betydning til fordel for de nye IT-baserede kommunikationsformer mellem brugere og bibliotek. Opkobling til biblioteket fra pc i brugerens hjem kan give adgang til opac, til bestillinger og til informationer i fuldttekst, evt. på World Wide Web.

"Der er stadig en informationsskranke, hvor der sidder en bibliotekar på vagt, men det er jo en næsten rudimentær funktion, der får krympende betydning da færre og færre indfinder sig her fysisk som enkeltpersoner. Med det nye opac interface er lånerne meget selvhjulpne, og du kan gennem systemet kontakte os og få hjælp uanset hvor du sidder i landet. Vi har nedprioriteret den traditionelle vagt-bibliotekarfunktion til fordel for andre ting." (DTV).

Der synes at være en tendens til at reducere på antallet af servicepoints i biblioteket. Denne fysiske koncentration af bibliotekarbetjeningen har en iboende ressourcebesparelse, og kan typisk ske ved sammenlægning af betjeningssteder på afdelingsniveau (4).

"Vi overvejer at ændre på informationszonen, så man kan arbejde mere på tværs af afdelinger og personalegrupper. Vi har i dag for mange betjeningssteder, og vi ønsker færre, der er mere fleksible. Et betjeningsområde fælles for voksenudlån og læsesal - senere endnu et fælles for børn og musik - hvor alle arbejdspladser forsynes med pc og med Internet-adgang, så man umiddelbart går videre her hvis man ikke finder sine oplysninger andre steder." (Silkeborg).

"Vi har vores forstærkede hjørne, hvor erhvervsservice og referencebibliotekarerne samarbejder i en udvidet informationsservice på baggrund af en kraftig forstærket håndbogsbestand og IT-anvendelse." (Herning).

"I forandringsarbejdet har vi overvejet antallet af informationsdiske. I voksenudlånet er der to bibliotekarer og en kontoransat på vagt i en halvrand arbejdspladsindretning. Vi påtænker om nogle år at samle også referencearbejdet i en stor, central og rund disk i voksenafdelingen." (Lund).

En organiseringsform med fælles ekspeditionsområde synes velegnet til at udnytte muligheden for integreret opgaveløsning, på individ- eller gruppeniveau alt efter bibliotekets størrelse, kultur og fysiske planløsning. Et fælles ekspeditionsområde vil give bibliotekets medarbejdere mulighed for en fælles erfaringsopbygning og holdningsbearbejdning i det daglige arbejde, en proces der nødvendigvis fremmer en helhedsforståelse hos personalet (10)(4).

"Fællesekspeditionen er ikke lavet specielt for at fremme læring i personalet. Men når assistenterne går ind og aflaster, får bibliotekarerne en bedre arbejdssituation ud af det, med større mulighed for fordybelse i de mere krævende forespørgsler." (Egvad).

Så det vigtigste argument, for at etablere fællesekspedition og inddrage de kontoransatte i formidlingsarbejdet, er at tage presset af bibliotekarzonen og derved frigøre bibliotekarressourcer til opbygning af IT-kompetence og udvikling af bibliotekets virksomhed.

"Fællesekspeditionen, vores ø eller kommandobro som lånerne kalder den, er for at give en udvidet service for publikum, men det er også for at tage noget af trykket på bibliotekarbordet. Assistenterne går ind i lettere formidlingsarbejde, så bibliotekarerne aflastes og får lov at tage sig af de mere specielle ting i det daglige, men også af udviklingsarbejde." (Egvad).

"Ved det større pres på biblioteket arbejdsmæssigt er det vigtigt at assistenterne svarer på mere, så der ikke skal henvises til bibliotekaren. Lettere spørgsmål behøver ikke bibliotekarhjælp, men bibliotekarer får derved tid til mere krævende publikumsbetjening. Det skal være en fleksibel betjening, hvor alle besvarer så meget de kan uden at henvise." (Kungsbacka).

I folkebibliotekerne ser vi selv i større organisationer et mix af bibliotekarer og kontoransatte i informationszonen, medens der på forskningsbiblioteker også kan være en integration af bibliotekarer og forskningsbibliotekarer. I begge tilfælde er læringsmomentet klart medreflekteret.

"Projektet 'BOKLYFTET' har engageret både bibliotekarer og kontoransatte. Hvad angår det organisatoriske, så sidder der i vores store informationsdisk én kontoransat på vagt sammen med to bibliotekarer. Vi har haft intern oplæring af kontoransatte, så de kan løse lettere forespørgsler sideløbende med det arbejde de har med ud i disken. Vi blander bevidst personalet her." (Lund).

"Bibliotekargruppen har nok mere end forskningsbibliotekargruppen forstået hvor vigtigt IT-værktøjerne generelt er, medens forskningsbibliotekargruppen mere har været optaget af IT-anvendelsen specifikt indenfor deres faglige domæne. Bibliotekarinteressen har smittet noget af, og vi kører et system hvor vi bruger dem parallelt i vagter uden at sondre i betjeningen af publikum, og det har vi gode erfaringer med." (SÅ).

"Tidligere har vi haft en mere fysisk integreret betjening af lånerne, men vore lånere var ikke helt tilfredse med den service de fik, og biblioteksassistenterne fik spørgsmål som de ikke havde kompetence til at svare på. Det gav en vis irritation, og passede ikke til et bibliotek af vores type. Nu har vi en mere entydig struktur set fra lånerne, med information til en side af indgangen, og ekspedition til den anden. Men der er fortsat tale om delvis integration personalemæssigt, for det gælder om at kunne udvikle en så stor del af personalet til så meget som muligt." (UB II, Lund).

Arbejdstilrettelæggelsen har generelt stor betydning for omfanget af de oplevede gener i arbejdet, og der vil i bibliotekarzonen være en belastning, også selvom arbejdspladsindretningen er optimal, såfremt organiseringen af arbejdet er mangelfuld. I det

psykiske arbejdsmiljø har vi set en ganske høj stressbelastning blandt bibliotekarer på publikumsvagt, en belastning, der overvejende har sin rod i systemdialog og forventningspres.

Men også støjen fra telefonopkald til informationszonen kan bidrage til at gøre arbejdsmiljøet problematisk, og i større biblioteker kan det overvejes at lette dette pres ved at lade telefonpasning indgå som primær funktion for en af de vagthavende bibliotekarer.

"Vi vil lave en fast telefonvagt ved en af de tre bibliotekarer, der er på vagt, så den psykiske belastning i arbejdssituationen generelt lettes."  
(Silkeborg)

"En af bibliotekarerne er bevidst anbragt i en reception lige ved indgangen, andre i katalogsalen og ude i samlingerne. Bibliotekarzonen i katalogsalen er møbleret med fleksible småborde til tre bibliotekarer på vagt, heraf en telefonvagt." (DNLB).

Hernings brugerundersøgelse (1993) viser også, at støjniveauet fra telefoner der ringer højt, forstyrrer ikke blot bibliotekarerne, men også bibliotekets brugere i deres koncentration i udlånslokalerne; et forhold, der hører nøje sammen med den angivne besværlighed for låneren, der foretager opkald, i at få kontakt til en bibliotekar. Men problemerne omkring telefonbetjeningen opleves markant mere utilfredsstillende af bibliotekarerne, sammenholdt med brugernes vurdering. Den stressbelastning, der ligger i en u hensigtsmæssig arbejdspladsindretning og -tilrettelæggelse, medfører en påvist såvel faktisk som psykologisk belastning af de vagthavende bibliotekarer ([22](#)).

To nybyggede forskningsbiblioteker - DVLB og DPB - er de første større biblioteker i Danmark, der fra planlægningsstadiet har indarbejdet IT i planløsningen, og på DVLB har det bl.a. udmøntet sig i en æstetisk meget vellykket udformning af opac-zonen. På andre forskningsbiblioteker vil der fortsat være behov for adgang til såvel kortkatalog som opac på katalogsal el.lign.

Vi møder på DTV - med en IT-erfaring fra omkring 1970 og et fagligt domaine med hastig informationsomsætning - to niveauer for serviceafsnittets tilbud til bibliotekets brugere: Digital selvbetjening/home shopping, og individualiseret service ved fremmøde på biblioteket. For de sidstnævnte brugere nyindrettes en zone med pc og Internetadgang.

"I 1996 vil der ryge mere ud af det boglige materiale, så på 1.sal er der et åbent teknologilandskab under opbygning, hvor der er pc'er med grafisk interface, der kan køre både Internet, andre systemer og vores egen opac. Det bliver både som arbejdspladser for folk, men også et sted, hvor de kan have en dialog med personalet. En teknologicafé om du vil, i tilknytning til vores netcenter med nogle gode feed-back muligheder for systemopsætningen." (DTV).

"Der vil være en kraftig udvikling over de næste 3-5 år, og derefter vil vi få en erfaringsbaggrund for virkelig at vurdere, hvordan det nye bibliotekslandskab skal se ud. Arbejdspladser for både bibliotekarer og brugere vil blive bestykket med pc'er fra 1996. Jeg tror IT vil samles i nogle zoner i huset, opac, cd-rom-læsepladser og Internet-stationer med løbende tilpasning ud fra erfaringerne. Instruktionsbehov og ledningstræk mv. gør det naturligt at samle i zoner eller klynger, men om der også skal finde en mere decentral opstilling sted, må afgøres af praksis." (Herning).

"Ved ombygningen havde vi lejlighed at revurdere hele vores indretning, og vi lagde megen vægt på at sikre IT-værktøjerne i arbejdspladsindretningen, men også belysning og siddeforhold hvor BST



medvirkede. Det er en klar forbedring i forhold til tidligere, men om nogle år skal vi nok til at se på det igen." (SÅ).

Selvbetjeningsfaciliteterne er generelt under udbygning på bibliotekerne understøttet af IT. I danske folkebiblioteker ses en introduktion af selvbetjening i udlånsregistreringen af materialerne fra 1993, til supplerung af den selvbetjening i materialeopstillingen, der har været almindelig siden introduktionen af åbne hylder i 1920'erne. På enkelte forskningsbiblioteker ses fortsat lukkede hylder af bevaringshensyn, og selvbetjening af udlånsregistreringen har endnu ikke aktualiseret sig. Men for begge bibliotekstyper gælder det, at brugernes selvbetjening er i focus (4).

"Selvbetjeningen vil blive udbygget, ikke bare ved notering af materialet, men også ved hjemmeopkobling til bibliotekets ressourcer." (Silkeborg).

"På det medicinske område laver vi sammen med fakultetet et medicinsk fællesbibliotek, der er døgnåbent med præsensopstilling og IT-adgang og med et nøglesystem for udvalgte brugere. Her udnyttes IT så meget vi overhovedet kan." (SÅ).

"Vores katalog kommer på Internet fra foråret 1996, med mulighed for distancebenyttelse også af andre baser. Det er et skridt mod 'det selvinstruerende bibliotek', med reserveringsmulighed for lånerne." (Malmø).

På centralbiblioteket i Helsingør er i udlånet for voksne valgt en fysisk udformning af informationszonen, som forhindrer at det tekniske udstyr blokerer for dialogen. De fire bibliotekariske arbejdspladser er placeret samlet omkring bordopstillingen og med front mod hinanden, så der ikke er fysiske eller tekniske barrierer mellem bruger og bibliotekar, og denne opstillingsform giver også brugeren mulighed for at stå ved bibliotekarens side og følge søgningen på skærm. Indretning af bibliotekarzone forekommer velgennemtænkt og rummer ideer for andre bibliotekers lokale forsøg med udformning.

Men det mest grænseoverskridende udviklingsarbejde omkring indretning af bibliotekarzonen møder vi i 1996 ved udvidelsen og nyindretningen på Malmø stadsbibliotek, hvor der er arbejdet bevidst med at nedbryde barrierer mellem personale og publikum. De fire forskellige designs for nye servicepunkter er udviklet i samarbejde med Fullskalelaboratoriet/Arkitektursektionen ved Lunds Tekniska Högskolan.

"Det der skal fungere, er samspillet mellem samlingerne, personalet, brugerne og IT. Og det ligger i arbejdsgruppe-modellen at den ansatte kommer meget nærmere til publikum i et friere forhold end tidligere. Den tidligere fysiske grænse i skranken vil forsvinde, og det vil ikke være så tydeligt, at det er os på den ene side og publikum på den anden. Dialogen omkring skærmens informationer er en vigtig faktor. Bankkonceptet fra Digital opererer med tre niveauer: selvbetjening, rutineforespørgsler til personale ved skranke og rådgivning i lukket rum." (Malmø).

I kravspecifikationen, der ligger til grund for designarbejdet, er formuleret følgende krav til funktionaliteten af de nye servicepoints, her citeret i uddrag:

- Utlåning av medier skall ske via självbetjänande utlåningsautomater eller vid servicepunkter där bibliotekspersonal är stationerad och tillgänglig.
- Servicepunkten (tidigare generationers biblioteksdiskar) är en flexibel station med moduler för olika funktioner, utlåning, förvaring

etc.

- Kanslist och bibliotekarie ska arbeta så nära varandra att de utan att flytta på sig kan utbyta information i olika former med varandra.
- Grundläggande förutsättning är kundens möte med bibliotekspersonalen, inte över disk eller barriär, utan sida vid sida för informationssökande eller expediering av utlåning etc.
- Personal och kund möts stående och öga mot öga.
- Personalen vill kunna stå bredvid besökaren, för att dela information på datorskärmen.
- Eftersom servicepunkterna inte kommer att inkludera en tredje terminal är det angeläget att personalen kan använda de båda utlånings- och informationsterminalen för samtidig informationssökning. Dessa bör därför placeras åt samma håll och på ett relativt nära avstånd. Detta främjar också ett utvecklat samarbete mellan bibliotekarier och kanslist.
- De anställda tycks vara enhälligt positivt inställda till kö-nummersystem. Med kö-nummersystem hoppas personalen att besökarna håller avstånd medan de väntar på sin tur.
- All återlämning av medier sker vid speciella stationer i entréhallens bottenplan.
- Eftersom målet är att styra låntagarna från den manuella utlåningen till 'Bokmalin' är det en fördel om en bokomat placeras i nära anslutning till servicepunkterna så att personalen även har uppsikt över denna. Personalen kan därmed också fungera som en pedagogisk resurs till bokomaten [\(23\)](#).

Arbetsorganiseringen er baseret på miniteams af en bibliotekar og en kontoransat, der integreret varetager såvel formidlingsarbejde som udlånsregistrering på afdelingsniveau. Denne service suppleres af mulighed for selvbetjening af udlånsregistreringen. Den fysiske udformning, arbejdsorganiseringen og vægtningen af selvbetjening giver disse arbejdsstationer karakter af et paradigmeskift i forhold til den hidtidige opfattelse omkring indretning af bibliotekarzone. Og vi kommer også at se disse nye designs af bibliotekets informationszone i Danmark over tid. Det ror allerede på sig i jyske biblioteker.

## Bibliotekarrollen

Vi har allerede hørt det, så mange gange endda. Om de nye roller vi skal beherske, og det hellere i dag end i morgen: Netværksnavigatør, publicist, gatekeeper, cybrarian, kulturkoordinator, informationsforædler, intermediary, systembibliotekar, underviser, konsulent... Og så kan vi ikke engang selv vælge vor nye rolle. Den vil blive os defineret af bibliotekets profilering og af konkurrencen på et ekspanderende informations- og kulturmarked.

"For our strategic visionaries, the antidote to the image problem is to jump into the development and promotion of electronic information systems and networks. That requires entering domains, developing skills, and adopting orientations that, however worthwhile for some, would render librarians no longer recognizable as such. Not only does the library profession risk altogether losing its identity (along with its backward image), but society, which can get its computing and networking specialists elsewhere, may also suffer a loss - if one believes that librarianship makes a positive contribution to society." [\(24, s.49\)](#).

Bibliotekarerne har i noget omfang ondt i deres faglige identitet. Den garderingsadfærd, der i

1990'erne udvises under forandringsarbejdet i bibliotekerne, kan delvis forklares ved en usikkerhed i besvarelsen af spørgsmål som: Hvilke elementer konstituerer faget? Hvor ligger fagets kerneområder? Er det en profession med veldefineret teorigrundlag og kundskabsbase? Eller er det rettere en semi-profession, der både indadtil og udadtil har vanskelighed ved at kræve monopol på sin viden? Hvad er en bibliotekar nu om dage?

"Hos os bliver det efterhånden lidt svært at sige hvad en bibliotekar er. Vi taler om informationsspecialister, som kan have en uddannelse fra Danmarks Biblioteksskole og er gået videre, eller folk med en anden videregående uddannelse, som hos os typisk har været ingeniører. Men focus er skiftet fra fagreferenter og dokumentalister til at nogle bibliotekarer nu går ind som informationsspecialister på lige fod med ingeniører. For andre dele af bibliotekargruppen er der tale om kraftige ændringer i de centrale værdier i faget som de har haft." (DTV).

Det er den faglige identitet der ændrer sig. Under et pres fra omverdenen, der med et teknologisk imperativ omdefinerer erkendelses- og kundskabsbehov til informationsbehov, oplevelsesbehov til et spørgsmål om det rette multimedie, og sociokulturelle behov til et spørgsmål om brugervenligt interface. Centrale værdier i faget knytter stadig an til industrialismens free public library-ideologi, der synes i opbrud, og i forskningsbibliotekerne til en klassisk fagreferentidentitet, traditionelt orienteret mod samlingen og den faglig-videnskabelige kompetence (25)(26).

"Det er en brydningstid, og der sker nogle markante ændringer i rollerne for medarbejderne. Bibliotekargruppen er måske noget senere end andre blevet opmærksom på det positive der ligger i det, men idag er bibliotekargruppen hos os i høj grad opmærksom på de krav der stilles og på de udviklingsmuligheder der er." (SÅ).

"Det kan allsammen blive for 'bibliotekarisk', men det er ikke så enkelt. Biblioteket er en humanistisk ressource for samfundet, hvor der kan tales om civil courage og personlig udvikling, og vi har et større ansvar end bare for biblioteket. Humanistiske værdier, kundskab og kultur er stadig nøglebegreber, også efter at IT er kommet til." (Kungsbacka).

En ny bibliotekarrolle, med nye elementer der supplerer de traditionelle roller, begynder at tone frem overvejende på de biblioteker, der har en længerevarende IT-erfaring, og som har opbygget en kompetence på nye områder som efterspørges. Konsulentarbejde og rådgivning, der kan rette sig mod andre BDI-institutioners IT-udvikling eller mod uddannelsessektoren og erhvervslivet. Uddannelsesaktiviteter, rettet mod bibliotekets brugere 'on location' eller gennem informationssystemet.

"Det formidlende arbejde foregår også på andre ledder end gennem det formidlende biblioteksarbejde. Den meste formidling er gennem undervisning, kursusvirksomhed og konsulentvirksomhed. Vi har delt os op i tre søjler, hvor bibliotekssøjlen kun er den ene, og de to andre er teknologiudvikling og kursus- og konsulentfunktion. Meget af den kundekontakt bibliotekarerne har, foregår også fra deres pind i baglandet. Det er et af de steder, hvor det virtuelle aspekt kommer ind, så baglandet er i den forstand også 'ude'. Meget af kundekontakten foregår ikke som en personlig konfrontation, men gennem systemet. Når brugerne er fysisk til stede, er der i højere grad tale om undervisning, instruktion, simultandemonstrationer i multimedieværksted mv." (DTV).

"Bibliotekarerne vil også være udgivere af information og tilrettelæggere af elektroniske udgivelser. Et område hvor al publicering bliver meget

lettere end hidtil. Ligeledes som undervisere og konsulenter i IT, noget vi i høj grad gør os i allerede idag." (Silkeborg).

For forskningsresultater er omsætningshastigheden øget markant ved elektronisk publicering, og der forestår nye opgaver for biblioteket med ændringerne i den traditionelle forlagsvirksomhed. Informationsressourcer skal organiseres, adgang sikres, og validering og ophavsidentifikation af elektroniske tekster stiller helt nye krav til bibliotekernes bibliografiske kontrol og informationsstyring. Også i de folkebiblioteker, der har givet sig i kast med aktiviteter i cyberspace, og som nu opbygger erfaring med værdiforædling af tekstmasserne:

"Jeg tror arbejdsopgaverne på et bibliotek kommer til mere og mere at handle om dokumentleverance med nye søgestrategier for at lokalisere information, der ikke findes i bogform. Også publiceringsvirksomhed vil bibliotekarerne tage sig af, ved at formidle redigeret fuld tekst efter lånerens behov. Tilsammen en mere aktiv og mindre passiv bibliotekarrolle, hvor det ikke er den lokale materialesamling, der er i centrum for fagkundskaben, men mere metoder til informationssøgning og evnen til at vurdere relevansen og kvaliteten i det fremfundne materiale." (Malmø).

De nye elektroniske medier integrerer ikke blot lagring og bearbejdning af information, men også søgning, reproduktion og distribution af de skriftbaserede medier, som bibliotekerne traditionelt har formidlet i papirform. Og computerens potentiale, for at repræsentere såvel tekst, billede og lyd i én og samme symbolske udtryksform, udvider tekst- og informationsbehandlingen og inddrager billedsiden som et kraftfuldt supplement til tekstkulturen.

For den øvede slutbruger kan gevinsten være en øget grad af modtagerstyring i selektion og redigering af de primære tekstmasser, der byder sig til på nettet. Med en affødt bibliotekarrolle som underviser, rådgiver og potentiel intermediary mellem system og bruger.

Der er på bibliotekerne en tydelig tendens til at hæve sig over samlingsorienteringen og udvide rammerne for informationssøgning til at omfatte den totale mængde af netværk. Og de traditionelle grænser mellem folke- og forskningsbiblioteker, vi har kendt, vil ikke være upåvirkede af netværksteknologiens mulighed for indhentning af information og kommunikation med eksterne specialister. Sektorer og nationale grænser overskrides og strukturer påvirkes. En bibliotekarrolle som jæger og samler på det globale net.

Billedsprogets 'at surfe' på Internettet er langt fra heldigt valgt. Som surfer har du ridende på bølgen et vidt udsyn og overblik over hele lokaliteten, men bevæger du dig på Internet, er du langt snarere som en hamster i en labyrint. Søgende efter hvad der måtte gemme sig bag det næste hjørne, det næste link. Overblikket over det 'info-scape' der rummes på Internet, lader sig ikke etablere.

På biblioteket kan det være information og viden, der er brugerens ærinde, eller den øvrige vifte af kulturelle og sociale bibliotekstilbud, der må påkalde sig en særlig synliggørelse, når IT trækker opmærksomhed og ressourcer til sig. At være netværksnavigatør betyder også bedre mulighed for i kulturarbejdet at udnytte ressourcer på nettet, eksempelvis Kulturnet Danmark. Og for at indtage en supplerende rolle som koordinator i det lokale kulturliv, eksempelvis ved opbygning af databaser og registreringsystemer for lokale aktiviteter mv.

Rollen som lokalt kulturcenter synes på lederniveau i folkebibliotekerne at blive opprioriteret på nogen bekostning af rollen som informationscenter. Profileringen som lokalt kulturcenter vil være med IT også i kulturarbejdet, og rumme mulighed for at bibliotekarere med en kulturformidleridentitet nu på et nyt grundlag kan arbejde ud fra alment-kulturelle værdier. På biblioteket som det gode oplevelsesrum, som eksperimenterium - også for IT - og som ramme for lokal identitet. Men vi ser også en opvækst af nye bibliotekaridentiteter som

informationsorganisatorer og -formidlere, med focus på systemdesign og tilgængeliggørelse af information [\(27\)\(28\)](#).

Disse nye roller kan tangere en bibliotekarisk opportuniste, hvor det at være på forkant med IT giver prestige og gør aktørerne 'information sexy'. Aktuelt savnes om noget i biblioteksverdenen et debatklime, hvor også ledere med IT-håndslag går ind og formulerer visioner, fungerer som fyrtårne og udpeger farlige rev og skær for bibliotekernes udviklingsarbejde med IT. Det synes, som om værdigrundlaget skrider uden nævneværdig opmærksomhed, samtidig med at en teknokratisk utopianisme vinder frem. Debatten herom er stort set fraværende.

"Vægten i bibliotekarernes engagement forskubber sig stadig væk fra det oplevelsesorienterede med skønlitteraturen, og henimod information hvor der stadig er en meget kraftig udvikling. Jeg vil godt vædde lidt på at den forskydning ikke fortsætter meget længere. Men jeg tror vi igen vil få en stærkere fokusering på oplevelsessiden inden alt for længe." (Herning).

"Hvor skønlitteraturen tidligere var i centrum for formidlingsarbejdet, bruges hovedparten af vores tid nu på at finde den helt rigtige fagbog til låneren. Vi kan her se et svigt i forholdet til specielt vore børnelånere, men også til skønlitteraturen generelt." (Egvad).

Og en folkeoplysende opgave af anseligt omfang venter fremover overfor de grupper, for hvem symbolbehandlernes våde drømme synes fjerne fra deres dagligdag. Vi trænger til en definition af A-hold og B-hold, og vi trænger til en fastlæggelse af det plan vi diskuterer IT på. Al tale om et informationssamfund synes ude af takt med den globale virkelighed, så længe halvdelen af jordens befolkning endnu mangler at føre en telefonsamtale.

En overordnet diskussion af mediepolitik og IT, af informationspolitik og -økonomi må være den øvelse der skal gøres, for at afklare bibliotekets profil som korrektiv og supplement til markedsudviklingen for teknologiprodukter. Og for at definere og holdningsbearbejde de bibliotekarroller, der er nødvendige i den lokale sammenhæng.

## **Den lærende organisation**

For os alle sker læring konstant og uundgåeligt, idet den udspringer af vort daglige virke. Men læring kan stimuleres ved påvirkning af det miljø, som læringen foregår i. For bibliotekerne betyder det en organisationsudvikling, der sigter mod at skabe en lærende organisation med en intelligent virksomhedskultur.

Bibliotekarens jobsituation skal derfor rumme handlemuligheder, så der er gode betingelser for og accept af, at vi tager initiativer, udfolder os og tager ansvar. Først når dette sker, er det muligt for os at iagttage konsekvenserne af vore handlinger og dermed lægge kimen til den personlige læring. Dette er erfaringspædagogik i en nøddeskal [\(29\)](#).

Erfaringslæringen foregår side om side med den indlæring, der finder sted i kursus- og anden uddannelsessammenhæng, men den adskiller sig ved at være en integreret del af det daglige arbejde. Man lærer, fordi man udfører sit normale arbejde, mens indlæring, i den traditionelle forstand, foregår når man er væk fra sit arbejde. Og denne løbende daglige læring kan naturligvis ske i samspil med andre uddannelsesforløb:

"Vi har forsøgt at gøre organisationen til 'en lærende organisation' og det har betydet overordentligt meget. Der er fra 1994 en ny bibliotekaruddannelse i Lund, og vi har etableret et samarbejde med Universitetet omkring videreuddannelse af bibliotekarer, der følger den

nye uddannelse en formiddag hver uge. Dertil har vi studiebesøg og indbudte forelæsere i vores arbejde med kompetenceopbygningen." (Lund).

Jo mere der satses på ekstern uddannelse, og jo dybere kløft der graves mellem arbejds- og undervisningssituation, desto sværere bliver det at overføre det lærte til jobbet. Dertil kommer den velkendte vanskelighed med kollegers skeptiske holdning til den medarbejder, der er hjemvendt fra kursus. Det er næppe tilfældigt, at de offentlige biblioteker i vidt omfang har opprioriteret interne kurser, hvor medarbejderne på samme tid får mulighed for at tilegne sig og diskutere ny viden og nye holdninger. Men vi mangler stadig at tage skridtet til mere helhjertet også at integrere læringen i det daglige arbejde (30).

Derfor må biblioteksarbejdet tilrettelægges som et pædagogisk miljø, der rummer erfaringsgivende situationer. For den enkelte og for kollektivet af biblioteksansatte i en opadgående spiral med voksende erkendelse. Så man forstår sin egen situation i helheden, opbygger en sociologisk fantasi, og får mulighed for i dialog at forandre arbejdets retning og indhold. Det er næppe ubekendt, at kollektiviseringen af erfaringer kan være en noget brydsom proces, ikke mindst fordi vor erfaringsbearbejdning afhænger af vore tidligere erfaringer, og af vore værdier og holdninger.

Der må så udvikles en organisationskultur der stimulerer og understøtter læring, hvor grænser afprøves, fejltagelser accepteres og konstruktiv kritik fremmes.

Projektmageri, også af grænsebrydende art, har siden midt i 1980'erne holdt sit indtog i bibliotekerne. Institutionelle barrierer er brudt ved projekter 'ude af huset', og mange biblioteker er i den første fase gjort bekendt med det kultursammenstød, der kan opstå mellem projektmagerne, med deres ressourcer, rum for udfoldelse og medieopmærksomhed, og så systemkulturen med vandbærerne, der holder det daglige basisarbejde kørende. I heldigste fald forplanter projekterfaringerne sig indad i organisationen med en synergieffekt til følge, og nye opgaver eller målgrupper inddrages i virksomheden (31).

"Hidtil er det lykkedes hver gang vi er færdige med et større projekt, så at kaste os over noget nyt og derved holde gejsten oppe." (Silkeborg).

"Udviklingen hos os sker mere integreret og løbende i det daglige arbejde. Vi har ikke rigtigt ressourcer til de store ansøgninger til EU, ej heller til at sætte igang for eksterne projektmidler, som vi så ikke har råd til at fortsætte." (Egvad).

Projektorganisering er om noget det instrument, der bringer vårluft ind i huset. Som job- og kvalifikationsudvikling for projektmagerne, og som kilde til afsmitning og videreførelse af egnede projekter. Det rykker og bringer bevægelse i store organisationer som ÅKB og DTV, der begge har arbejdet bevidst med projektorganisering som redskab til en forandringsorientering i personalet.

Organisationsstrukturen kan bevæge sig væk fra hierarkiet og mod et fladere ad-hockrati. Med målstyring, kvalitetsstyring og udstrakt uddelegering af ansvar til tværfaglige teams af medarbejdere, der løser konkrete, tidsbegrænsede opgaver, som til stadighed følger efter hinanden. I et skiftende organisatorisk netværk, hvor der arbejdes professionelt med såvel dagligt basisarbejde som udviklingsarbejde, og hvor feed-back mekanismer bidrager til en løbende kompetenceopbygning.

"In the traditional organization, the division of learning lent credibility to the legitimacy of imperative control. In an informed organization, the new division of learning produces experiences that encourage a synthesis of members' interests, and the flow of value-adding knowledge

helps legitimate the organization as a learning community". ([32, s.394](#)).

Netværksorganiseringen kan tage form af en 'spagetti-organisering' som på Oticon, hvor medarbejderne indgår i nye, læringsorienterede grupper og via informationssystemet selv lægger billet ind på de arbejdsopgaver og -grupper, der har interesse for den pågældende medarbejder. At søge nye opgaver og udfordringer i sin egen organisation, og derved udnytte mulighederne for personlig vækst i den lærende organisation ([33](#)).

På et overordnet niveau kan de aktuelle organisationstilpasninger i bibliotekerne beskrives som to modsatrettede 'strømme', der forløber i organisationernes personaleanvendelse.

På den ene side bibliotekarisk personale, der med de nye edb-værktøjer får mulighed for at genopdyrke nogle af bibliotekarfagets kerneområder: registrering og ordning af information og kultur. Disse områder har siden midten af 1960'erne været varetaget af højt specialiserede eksperter på centralt niveau, Bibliotekscentralen, samt på lokalt biblioteksniveau af overvejende kontoruddannede medarbejdere i de tekniske afdelinger. Inddragelsen af kontorphonale i folkebibliotekerne fra 1965-1975 førte til overtagelse af interne arbejdsopgaver og frigørelse af bibliotekarisk arbejdskraft til de mange nye formidlingsopgaver som Biblioteksloven af 1964 lagde op til.

Denne nødvendige prioritering af formidlingsarbejdet i folkebibliotekerne havde som konsekvens en dequalificering indenfor fagets kerneområder, katalogiserings- og klassifikationsteori. Den ene 'strøm' er således folkebibliotekarernes genopbygning af deres kvalifikationer indenfor det bibliotekstekniske domæne, bl.a. ved berigelse af poster med lokale emneord, value-adding af databaser mv. I hvilket omfang bibliotekarisk personale i folkebibliotekerne kompetencemæssigt er klædt på til, og i det hele taget ønsker dette arbejde, er et åbent spørgsmål. Disse kvalifikationstyper er i langt højere grad bevaret og udbygget hos forskningsbibliotekernes bibliotekarer.

Den anden 'strøm' er modsatrettet og indebærer overførsel af frigjort kontorarbejdskraft fra interne processer til publikumsarbejdet i begge bibliotekstyper. I sekretær- og støttefunktioner for bibliotekarerne eller i tværfaglige teams. På kort sigt er det en ledelsesmæssig opgave at forvalte de aktuelle personaleressourcer under hensyntagen til de reelle kvalifikationer hos personalet. De kontoransatte kan i 1990'erne bringe folkebiblioteksudviklingen nok et skub fremad - som tilfældet var i 1960'erne - ved at knytte an til formidlingsarbejdet understøttet af IT i opgaveløsningen. Kun derved vil der lokalt kunne frigøres bibliotekartid til at opbygge helt nødvendige nye bibliotekariske kvalifikationer til strategisk håndtering af IT. Til IR, informationsovervågning, lokal databaseopbygning, netværk-, opac- og interfaceudvikling, og - vigtigst - IT som værktøj til udvikling af også det brede kulturformidlende biblioteksarbejde.

"Strategic, operational and network planning, involving modern management techniques, will be needed. Marketing, as distinct from sales skills, will be required with emphasis on market research and user feedback. Professional library and information workers will have to establish their roles as communicators of information adept in new technologies, and more directly serving user needs. Old prejudices must be discarded and new professional standards and principles adopted. Organizational and work skills must be associated with new responsibilities and job titles matched with redefined job descriptions. Should the library and information professions develop so as to concentrate on those skills which meet current needs and will be appreciated by the user? The conventional background work could be hived off to paraprofessionals making a suitable distinction" ([34, s.272](#)).

En model for opkvalificering af de kontoransatte - og dermed inddirekte af bibliotekarerne - er leveret af Jens Thorhauge ([35](#)).

Niveau 1. består af instruktion i rutiner. Det drejer sig om at lære at inddatere, om håndtering af reserveringer og skrankefunktioner, hvordan man søger i bibliotekets katalog. Her undervises de folk, der ikke tidligere har udført de pågældende opgaver, af erfarne kolleger.

Niveau 2. består i mere omfattende undervisning i søgning i f.eks. Basis, DANBIB, Artikelbase. Der skal defineres et niveau som er fælles minimum. Der skal opstilles færdighedsmål for undervisningen.

Niveau 3. omfatter baggrundsviden. Bog- og mediekundskab. Forståelse for betjeningsområdets brugergrupper og for bibliotekets strategier. Et kontinuerligt fagligt inspirationsforum.

"Mit eksempel kan ikke generaliseres til alle slags biblioteker. Men der er et perspektiv i det, som mange bibliotekarer vil vende sig voldsomt imod: publikumsbetjening vil i fremtiden ikke være et monopol for bibliotekarer. Måske vil det være en tendens, at størstedelen af de enkle betjening af publikum klares af ikke-bibliotekarisk personale, mens bibliotekarer trækkes mere ud af udlånet for at forestå og udføre mere strategiske udviklingsopgaver som betjening af særlige målgrupper, markedsføring, opbygning af lokale databaser, komplicerede søgninger, informationsovervågning på udvalgte områder osv. Min pointe er altså ikke, at der sker en generel forringelse af den bibliotekariske betjening af befolkningen. Derimod vil der finde en øget differentiering sted, som modsvarer brugernes forskellige behov". ([35, s.92-93](#)).

Integrerede opgaveløsninger på gruppeniveau, understøttet af IT's integrationspotentiale, synes at vinde udbredelse i 1990'erne. Organiseringen af arbejdsgrupper kan ud fra lokale valg være på afdelings- eller organisationsniveau, forbinde baglands- og frontarbejde, samt have forskellige grader af tværfaglig sammensætning og selvstyre. En team-organisering med tværfagligt samarbejde er et ledelsesgreb til at udnytte de aktuelle personaleressourcer og udvikle et læringsorienteret miljø på bibliotekerne ([36](#))([37](#)).

"På Malmø Stadsbibliotek går vi over til at organisere os i tværfaglige arbejdsgrupper, med flydende arbejdsfordeling mellem personalekategorierne. Bibliotekarerne kan overlade så meget som muligt af rutinearbejdet og lettere spørgsmål til de kontoransatte. Ideen med det er, at alle skal få mere kvalificerede arbejdsopgaver. Bibliotekarerne var tidligere noget bange for at deres arbejde skulle dequalificeres, men sådan tror jeg ikke det er længere. Man skulle få større mulighed for at koncentrere sig, og løse tidkrævende og mere langsigtede arbejdsopgaver." (Malmø).

En spørgeskemaundersøgelse på Malmø stadsbibliotek januar 1995 - 'Vinna -96' - kortlagde bl.a. personalegruppernes holdning til at arbejde i tværfaglige grupper. For 61% af de kontoransatte var det vurderingen, at det indebar en positiv forandring, medens den tilsvarende procent blandt bibliotekarer var på 23%. Frygt for dequalificering, ja, men vel også en holdningsbetonet indstilling, der fuldt så vel på danske biblioteker står sig ved at blive bearbejdet. Så rummet for opkvalificering modsætningsvis bliver erkendt.

En velfungerende gruppeorganisering er et vigtigt skridt på vejen mod 'den lærende organisation'. Det er pt. vurderingen, at mere end halvdelen af alle organisationer vil benytte en gruppeorienteret arbejdsform inden årtusindskiftet. Og dermed have etableret en intern infrastruktur for læring i organisationen, til nødvendig supplerende af de allerede veltilrettelagte processer for intern information, kommunikation og beslutningstagen ([38](#)).

Behovet for fælles visioner og fælles fodslaw er tilstede i såvel folke- som forskningsbiblioteker, og enhver medarbejder skal kunne overføre institutionens visioner til sin egen indsats og sit eget



daglige arbejde.

"Det opleves her som bibliotekarenes ansvar at få fremtiden i hus med anskaffelser, innovationsarbejde mv. Når det så er her, kommer kontorpersonalet selvfølgelig ind i driftsfasen. Vi laver nyt hele tiden og kæmper bevidst mod det statiske. Vores metode er at sætte spørgsmålstejn. Formelt vendes alt hvert andet år på personalekonferencer." (Egvad).

Det indirekte formidlingsarbejde og selvbetjening, også i registreringen af materiale, kommer vi at se meget mere til, ikke mindst fordi det frigør ressourcer og skaber ny tid også til læring for personalet.

"Det er ikke bibliotekaren der behøves mindre, men udvidet selvbetjening ved materialeregistrering og opac/litteratursøgning er en stor hjælp for personalet. Vi skal også være kommunikationsstærke overfor de nye og krævende lånergrupper som IT bringer med sig, mænd og unge." (Kungsbacka).

Også i forskningsbibliotekerne arbejdes der på at gøre brugerne mere selvhjulpne og på at skabe rum for 'den reflekterende biblioteker' i en læringsorienteret bibliotekskultur. En bevaringsfunktion nødvendiggør fortsat en vis samlingsorientering i arbejdet, men ellers er det samspillet mellem bibliotekar og bruger der er i focus. På Statsbiblioteket sammenfattet i begreberne kommunikation, kvalitet og service i et ugekursus om servicekvalitet. Holdninger og færdigheder bearbejdes i kursusforløb og i efterfølgende kvalitetsarbejde, der integreres i den daglige praksis.

Det handler her som overalt om at genoptræne viljen og evnen til at lære nyt. Også selvom den formelle uddannelse er gennemgået og i orden. På papiret altså. Så vi oplever et skift med at lægge vægt på den ansattes reelle kvalifikationer, og tilsvarende mindre vægt på de formelle kvalifikationer. Dit papir er ok, men er Du til noget?

"Vi arbejder bevidst med at sikre at folk forstår kravene, men også på at styrke det vi kalder for medarbejderdialogen. Medarbejdersamtaler er fra 1995 obligatoriske for alle medarbejdere. Dertil har vi haft flere udviklingsarbejder i gang, for tiden et kvalitetsudviklingsprojekt i udlånsafdelingen hvor medarbejderne i smågrupper analyserer deres arbejdsfunktion, svarende til det arbejde vi for nogle år siden gennemførte i baglandet på procesområdet. Vi startede nu i udlånsområdet med en analyse af alle delfunktionerne i området, og har derefter nedsat en række arbejdsgrupper hvor de medarbejdere, der har at gøre med funktionerne, diskuterer arbejdsindholdet, kvaliteten og arbejdstilrettelæggelsen. Det er én måde hvorpå vi har engageret medarbejderne i processen. Dertil har vi holdt ugeseminarer for udlånet om kvalitet og serviceudvikling, hvor vi med eksterne undervisere diskuterede arbejdsindhold, jobindflydelse, jobtilfredshed osv. Her fokuserede vi på at personalet skulle forstå deres muligheder og deres situation." (SÅ).

På UB II i Lund er der siden slutningen af 1980'erne arbejdet med bibliotekets organisation, og på chefniveau har dette medført introduktion af en rotationsordning med tidsbegrænsning for funktionsansvarlige ledere. Formålet er at udvikle - også i bredden - den samlede kompetence på universitetsbiblioteket, og der lægges ved stillingsbesættelse vægt på erfaring indenfor området, på kommunikationsevne og på erfaring med projektarbejde. De overordnede principper for jobrotationens stillingsbesættelse er følgende:

- Att, så långt som möjlig, eftersträva att alla uppdrag byter innehavare efter sex år.
- Att man kan söka samma uppdrag för en ny treårsperiod, om man haft uppdraget mindre än sex år, men att detta sker i öppen konkurrens
- Att tidigare uppdrag är en merit, som vägs in bland andra meriter, men inte ger någon 'förtur' til nytt uppdrag. Det kan finnas andra meriter som väger tyngre.
- Att i arbetet visad initiativkraft, effektivitet och handlingskraft tillmäts stor betydelse liksom samarbetsförmåga och personlig lämplighet (39).

"Afdelingscheferne har alle en tidsbegrænset funktionsperiode på tre år, med mulighed for forlængelse med endnu tre år. Det er en slags intern jobrotation, hvor bibliotekarer kan søge ansvarsområder, der internt opslås til besættelse. Det giver en vældig kompetenceudvikling i personalet, og det har virket tiltrækkende på mange. Men der er ingen automatik til en chefpost ud fra dine formelle kvalifikationer. Det er dine reelle faglige og sociale kvalifikationer, der afgør, om du kan få dette lederansvar." (UB II, Lund).

Der er ikke længere autoritative modeller og skabeloner for hvordan biblioteksarbejdet skal tilrettelægges. Men der er behov for, med udgangspunkt i de aktuelle lokale personaleressourcer, at indgå i en løbende læringsorienteret tilpasning af arbejdet på alle niveauer. Så vi handler, erfarer, erkender og lærer af og med hinanden. I et pædagogisk miljø, hvor procesperspektiv og stadig kursjustering fastholder en fleksibel bevægelse, der til stadighed tilpasser organisationen til nye krav fra omverdenen (40).

Og med det taktiske greb, der lader en ændret arbejdsorganisering skabe luft til at opbygge bibliotekarisk kompetence indenfor BDI-faget. Bedst førend bibliotekarer med kvalifikationer fra overbygningsuddannelserne kommer ind i organisationerne og ændrer status quo i kvalifikationsstrukturen. Det kommer til at rykke.

Kontoransatte står overfor at indgå i nye roller rettet mod formidlingsarbejdet. Roller, hvor reelle kvalifikationer, serviceholdning og efteruddannelse sammen med daglig læring er væsentlige faktorer. Formidlingsarbejdet kan derved udbygges og bibliotekartid frigøres til en nødvendig læring omkring IT i såvel folke- som forskningsbiblioteker.

Denne orientering fremstår fortsat som 90'ernes udfordring for bibliotekargruppen og som en chance for den lokale biblioteksudvikling på det korte sigt og med de aktuelle personaleressourcer.

Vi kan bedst bevare vore organisationer ved at forandre dem. Det nytter ikke - hverken i folke- eller i forskningsbiblioteker - at vente på generationsskiftet og/eller efterlønnen. Professionen skal i de kommende år omdannes til en selvfornyende profession, hvor fornyelsen kommer indefra som daglig læring (41).

I denne proces udvikler toneangivende biblioteker et højt niveau af omverdensorientering og en heldig håndtering af konservative barrierer i organisationskulturen. Barrierer, der bl.a. verbalt kommer til udtryk i udsagn som: 'Det er mit arbejde!' og 'Sådan plejer vi at gøre!'. Tilvejebringelse af en personalekultur, der selvregulerende udgrænser udsagn af denne type, udgør en kritisk succesfaktor i de offentlige bibliotekers omstillingsarbejde.

En lærende biblioteksorganisation fremmer læring hos alle dens medlemmer og er i stand til kontinuerligt at omforme sig selv.

Vi kan lære at lære, også i det daglige.

## Indsatsområder:

- Fortsat kvalifikationsopbygning på ledelsesniveau til strategisk anvendelse af IT, samt indenfor orgware.
- Udformning af IT-projekter til lokal kompetenceopbygning og jobudvikling for bibliotekets personalegrupper.
- Personaleudvikling og efteruddannelse under hensyntagen til personalegruppernes alderssammensætning.
- Brugerorienteret og teoretisk funderet udviklingsarbejde med interface-design for lånernes selvbetjening.
- Bibliotekarisk kvalifikationsopbygning baseret på undersøgelser af IR-søgeadfærd og -resultat.
- Bibliotekarisk kvalifikationsopbygning indenfor kerneområderne katalogiserings- og klassifikationsteori.
- Lokalt arbejde med jobdesign, herunder anvendelse af bl.a. jobanalyse som værktøj.
- Målrettet og helhedsorienteret indsats med at forbedre jobindhold og jobtilfredshed for specielt det bibliotekariske personale.
- Ændret arbejdsorganisering for at fremme kompetenceudvikling i 'den lærende organisation'
- Frigørelse af bibliotekartid til opgave- og kvalifikationsudvikling ved at inddrage kontoransatte i publikumsbetjeningen.
- Fortsat lokal opblødning af fag- og afdelingsgrænser ved udnyttelse af IT's integrationspotentiale.
- Ergonomisk arbejdspladsindretning og ændret fysisk udformning af ekspeditionsområde og informationszone.
- Diskussioner, holdningsbearbejdning og tilvejebringelse af lokal konsensus om bibliotekets profilering.
- Opgave- og markedsudvikling med IT til støtte for også folkebibliotekets kulturformidlende arbejde.
- Formulering af en informations- og datapolitik for bibliotekets IT-håndtering.

## Hvor ved vi det fra?

Lokale arbejdsundersøgelser er ikke udbredt på folkebiblioteker i Danmark, til forskel fra forskningsbiblioteker og svenske folkebiblioteker. Men folkebibliotekerne har i FOLKIT-undersøgelsen en første kortlægning af status og indsatsområder i biblioteksarbejdet siden DAU-undersøgelserne i 1970'ernes begyndelse [\(11\)](#)[\(14\)](#).

Der er i FOLKIT udvalgt folkebiblioteker med en længerevarende erfaring i anvendelse af IT, og for fleres vedkommende har biblioteket haft en pionerrolle i implementeringen af IT i folkebibliotekerne:

*Jylland:* Bjerringbro Bibliotek  
Silkeborg Bibliotek  
Biblioteket for Blåbjerg, Blåvandshuk og Varde kommuner  
Herning Centralbibliotek  
Egvad Bibliotek  
Nordborg Kommunes Bibliotek

*Fyn:* Vissenbjerg-Tommerup Bibliotek

*Sjælland:* Korsør Bibliotek  
Ølstykke Bibliotek  
Ballerup Kommunes Biblioteker

Personalet på de ti biblioteker har udfyldt et spørgeskema om bl.a. det daglige arbejde med IT. Skemaet var udformet med 29 hovedspørgsmål og ialt 97 subspørgsmål. Svarprocenten på 94.6% taler sit tydelige sprog om emnets vedkommenhed for personalet. Undersøgelsen er repræsentativ og omfatter 5,5% af alle ansatte i folkebibliotekerne på landsplan.

Spørgeskemaundersøgelsen omfatter ialt 48 ledere og afdelingsledere, 93 bibliotekarer og 155 kontoransatte. I undersøgelsens metodedel er nærmere redegjort for bearbejdning, pålidelighed og validitet af spørgeskemaundersøgelsens data.

I Bibliotekarforbundets projekt om jobudvikling er disse kvantitative data suppleret af kvalitative interviews på folke- og forskningsbiblioteker i Danmark og Sverige:

Silkeborg Bibliotek, stadsbibliotekar Peter Birk og vicedstadsbibliotekar  
Søren Chr. Hansen  
Herning Centralbibliotek, stadsbibliotekar Henning Gimbel  
Egvad Bibliotek, overbibliotekar Anette Månson

Statsbiblioteket, overbibliotekar Niels Mark  
Danmarks tekniske videntcenter, centerchef Annette Winkel Schwarz  
Danmarks natur- og lægevidenskabelige bibliotek, overbibliotekar Mette  
Stockmarr

Malmø stadsbibliotek, Sven Nilsson, bibliotekschef  
Lunds stadsbibliotek, Beata Holmquist, bibliotekschef  
Lund, UB II, Louise Bruner, kst. bibliotekschef  
Helsingborgs stadsbibliotek, Eva Hedunger Eson, bibliotekschef  
Kungsbacka bibliotek, Margareta Lundberg, bibliotekschef

Disse interviews er delvis gengivet i citatform, og belyser på chefniveau opfattelsen af status for bibliotekararbejdet omkring årsskiftet 1995-1996. Citaterne er i februar 1996 tilsendt interviewpersonerne til høring. Undersøgelsesdesignet er tilrettelagt som dialogforskning, og kombinationen af hårde og bløde data giver en tilpas solid grund for en udredning om jobudvikling.

Publikumsarbejdet, udlånsekspeditionen og introduktionen af selvbetjeningselementet er supplerende undersøgt ved en spørgeskemaundersøgelse på alle danske folkebiblioteker maj 1995 - EXIT-projektet [\(4\)](#).

Arbejdet med jobdesign udgør en betragtelig udfordring for bibliotekerne i 1990'erne. Lokalt er der som nævnt foretaget arbejdsundersøgelser i en række forskningsbiblioteker, men der

foreligger ikke repræsentative empiriske data, der belyser status på landsplan i forskningsbibliotekssektoren.

Tidligere metodeudvikling af biblioteksarbejdet er for folkebibliotekernes vedkommende foregået centralt i Bibliotekstilsynet, og en lokal tradition for at beskæftige sig med arbejdsorganisatoriske problemstillinger er først i de senere år under etablering i folkebibliotekerne.

Det er et indsatsområde for dagens bibliotekarer, og denne udredning om jobudvikling kan inddrages i det lokale arbejde. Til handling og til debat.

## Litteratur

(1) Oplevelser og Overvejelser. Fra et jævnt og muntert virksomt Liv paa Jord / Jørgen Banke. København 1946. Bind 1-2.

(2) Rationalisering i danske folkebiblioteker: betænkning afgivet af Danmarks Biblioteksforenings rationaliseringskomite. Bibliotekscentralen, 1964.

(3) Organisationsplanlægning i danske folkebiblioteker: betænkning afgivet af Bibliotekstilsynets Arbejdsfordelingsplanudvalg. Bibliotekscentralen, 1970. 288 sider.

(4) Fra stempelpude til selvbetjening - af biblioteksarbejdets historie og udvikling / Pierre Evald. [EXIT-projektet]. Danmarks Biblioteksskole/Aalborgafdelingen, 1996. Bind 1: Indtil 1990. Bind 2: Efter 1990.

(5) Konsekvenser af edb på forskningsbibliotekerne: et spørgsmål om at vælge / Bruno Clematide & Kurt Jensen et al. Forskningsbibliotekernes edb-konsekvensvurderingsprojekt, 1986. 98 sider.

(6) Edb på folkebibliotekerne: en konsekvensundersøgelse / Lise Drewes & Benny Dylander. Teknologisk Institut/Erhvervspædagogik, 1982. 59 sider + bilag.

(7) Automation and organizational change in libraries / Peggy Johnson. Boston, Hall, 1991. 201 sider.

(8) Organisationsforandringer i forskningsbibliotekerne 1985 - 1995 / Steen Stegeager Hansen m.fl. Bibliotekarforbundet, 7.februar 1996. Ialt 47 sider. [Foreløbig version].

(9) The changing role of Nordic academic, research and special libraries / Maurice B.Line. NORDINFO publikation nr.22. Helsingfors, 1992.

(10) Organisationsudvikling i folkebibliotekerne: formidlingen i organisationen - organisationen i formidlingen: en interviewundersøgelse / Pierre Evald. [UDFO-projektet]. Danmarks Biblioteksskole/Aalborgafdelingen, 1990. Bind 1-2. [2. forkortede udgave 1991. Aalborg, Biblioteksarbejdes skriftserie, nr. 6. 96 sider].

(11) Informationsteknologi i danske folkebiblioteker - systemfaser, status og perspektiver / Pierre Evald. [FOLKIT-projektet]. Danmarks Biblioteksskole/Aalborgafdelingen, 1994. Bind 1-2. [2. forkortede udgave 1994. Aalborg, Biblioteksarbejdes skriftserie, nr.11. 136 sider].

(12) Elsebeth Tank i: Bibliotek 70, 1992:19, p.599. [Bibliotekarforbundets mundtlige beretning på generalforsamling 1992].

(13) Blæksprutterne, stjernerne og de stille eksistenser: en rapport om faggrænseproblemer på HK/Kommunals område / Tage Bild m.fl. HK/Kommunal, 1992. 276 sider.

- (14) DAU: Bibliotekstilsynets arbejdsundersøgelse i danske folkebiblioteker: foreløbig rapport / Udgivet af Bibliotekstilsynet. Bibliotekscentralen, 1976. Bind 1: Tekst. Bind 2: Tabeller.
- (15) Inn i informasjonssamfunnet: ny teknologi i bibliotek: organisering, biblioteksstruktur, arbeidstakere og medvirken / Torild Alnæs, Tamar Bermann et.al. Bergen, Universitetsforlaget, 1984. 247 sider. [Hovedrapport også i: Kontakten, 1984:1].
- (16) Managing Libraries in Transition / Jennifer Cargill & Gisela M.Webb. Phoenix, Oryx Press, 1988. 201 sider.
- (17) Det gode arbejdsmiljø: den lærende organisation: udvikling af de menneskelige ressourcer / Lise Busk Kofoed. Institut for Samfundudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet, 1994. 260 sider.
- (18) Det udviklende arbejde / Helge Hvid & Niels Møller. Fremad, 1992. 147 sider.
- (19) Human resource management in library and information services / Maurice B. Line & Margaret Kinnell. i: Annual Review of Information Science and Technology (ARIST), vol.28, 1993, p.317-359.
- (20) Informationsformidling i teori og praksis / Peter Ingwersen & Irene Wormell. Munksgaard, 1990. 104 sider.
- (21) Information, interpretant og interface: kognitive processer og systeminteraktion hos den ikke-professionelle bruger / Pierre Evald. Danmarks Biblioteksskole/Aalborgafdelingen, 1991. 23 sider + bilag.
- (22) Kvalitetsudviklingsprojekt / Herning Centralbibliotek, 1995-1996. [Intern. Også: Brugerundersøgelse. 1993].
- (23) Nytt Huvudbibliotek i Malmø. Kravspecifikation delprojekt 4. IA-gruppen, 1994-03-09. 4 sider + Bilag A + B. [Intern].
- (24) Crucial critics for the information age: assessment of technology by librarians can shape their future / Ron Ray. i: Library Journal, 1993, April 1, p. 46-49.
- (25) Information or enlightenment?: a decisive choice for public libraries / Geir Vestheim. i: Scandinavian Public Library Quarterly, 1992:4, pp.11-17.
- (26) Forandringer, faglige identiteter og forskningsbiblioteker / Anders Ørom. i: DF-Revy, 1993, p.42-45.
- (27) Det lokale bibliotek: afvikling eller udvikling / Marianne Andersson & Dorte Skot-Hansen. Danmarks Biblioteksskole & Udviklingscentret for folkeoplysning og voksenundervisning, 1994. 287 sider.
- (28) Bibliotekar - profession, holdninger og værdier / Anders Ørom. i: Biblioteksarbejde 1990:27/28, p.13-41.
- (29) Lederudvikling på jobbet - der er fremtid i erfaringer / Henrik Holt Larsen. Valmuen, 1990.
- (30) Medarbejder i staten: ansvar og udvikling / Finansministeriet, 1994. 240 sider.
- (31) Folkebiblioteksforsøg - grænsebrydning og organisationsudvikling / Dorte Skot-Hansen. i: Biblioteksarbejde 1993:39, p.69-75.
- (32) In the age of the smart machine: the future of work and power / Shoshana Zuboff. Oxford,

Heinemann, 1988.

(33) Omstigning til paradisi?: Oticon i processen fra hierarki til spaghetti / Mette Morsing. Handelshøjskolens Forlag/Munksgaard, 1995.

(34) Information UK 2000 / Edited by John Martyn et al. British Library Research. London, Bowker-Saur, 1990. 193 sider.

(35) Fra bureaukrati til ad-hokrati: personaleudvikling og uddannelse / Jens Thorhauge. i: Biblioteksarbejde, 1993:39, p.89-94.

(36) Team-organisering og integrerede arbejdsgrupper - ny teknologi og nye formidlingsformer i danske folkebiblioteker / Pierre Evald. i: Biblioteksarbejde, 1993:39, p.77-87.

(37) Det samarbejdende menneske: teambuilding for 'Den lærende organisation' / Vagn Strandgaard. Industriens Forlag, 1995. 216 sider.

(38) Ledelse i dag. 5.årgang, nr.3, efterår 1995. [Temanummer om bl.a. 'Den lærende organisation'].

(39) Ulysning av oppdrag inom UB fr o m 1 juni 1996 / Göran Gellerstam. 1995-11-30. Lunds Universitet/Universitetsbiblioteket. [Intern]. Også: En dynamisk organisation: utvärdering av tidsbegränsade oppdrag vid UB i Lund: rapport inom ett ALVA-projekt / Ann-Beate Barke. Lunds universitetsbibliotek, juni 1994. 55 sider + bilag.

(40) Den lærende organisation: om evnen til at skabe kollektiv forandring / Finn van Hauen m.fl. Industriens Forlag, 1995, 287 sider.

(41) The greening of librarianship: toward a human resource development ecology / Duncan Smith. i: Journal of Library Administration, vol.17, 1992, nr.1, pp.37-53.

(42) Bedre job med edb / Kirsten & Klaus Skjerve. Samfundslitteratur, 1982. 126 sider.

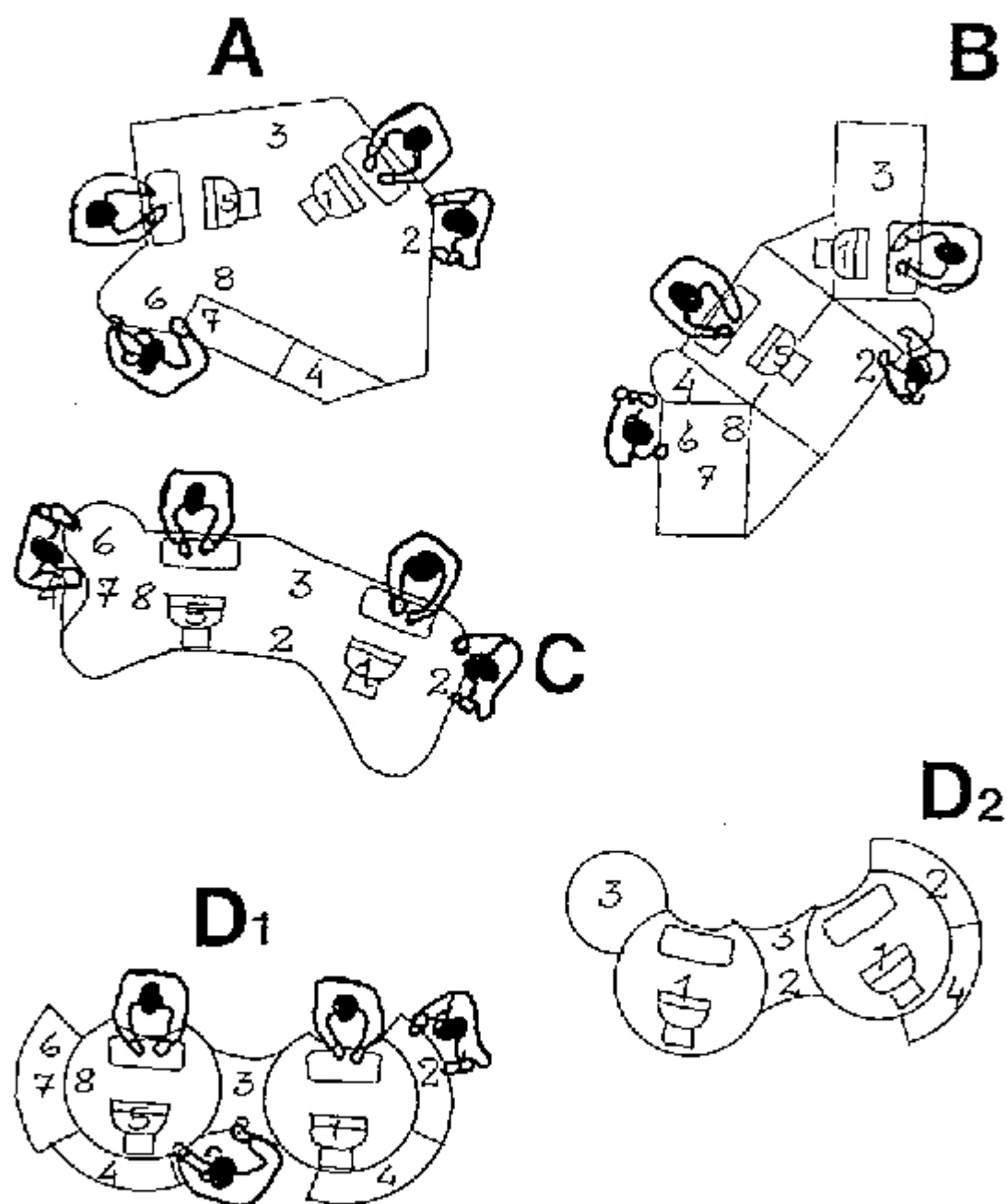
(43) En håndbog om klubarbejde, edb-projekter og nye arbejdsformer / Udarbejdet af Jane Foged et al. [TIK-TAK projektet]. Aarhus Universitet, 1987. 195 sider.

(44) Vägen till bättre arbetsliv: strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete / Björn Gustavsen. Arbetslivscentrum, 1993. 182 sider.

(45) Psykisk arbejdsmiljø: arbejdsbog / Dorte Schmidt (red.). HK/Kommunal, 1996. 36 sider.

## Bilag

1. [Nye integrerede arbejdsstationer på stadsbiblioteket i Malmø 1996.](#)
2. [Informationssøgning og systeminteraktion. Model og begreber.](#)
3. [Jobudvikling og værktøjer til jobanalyse.](#)

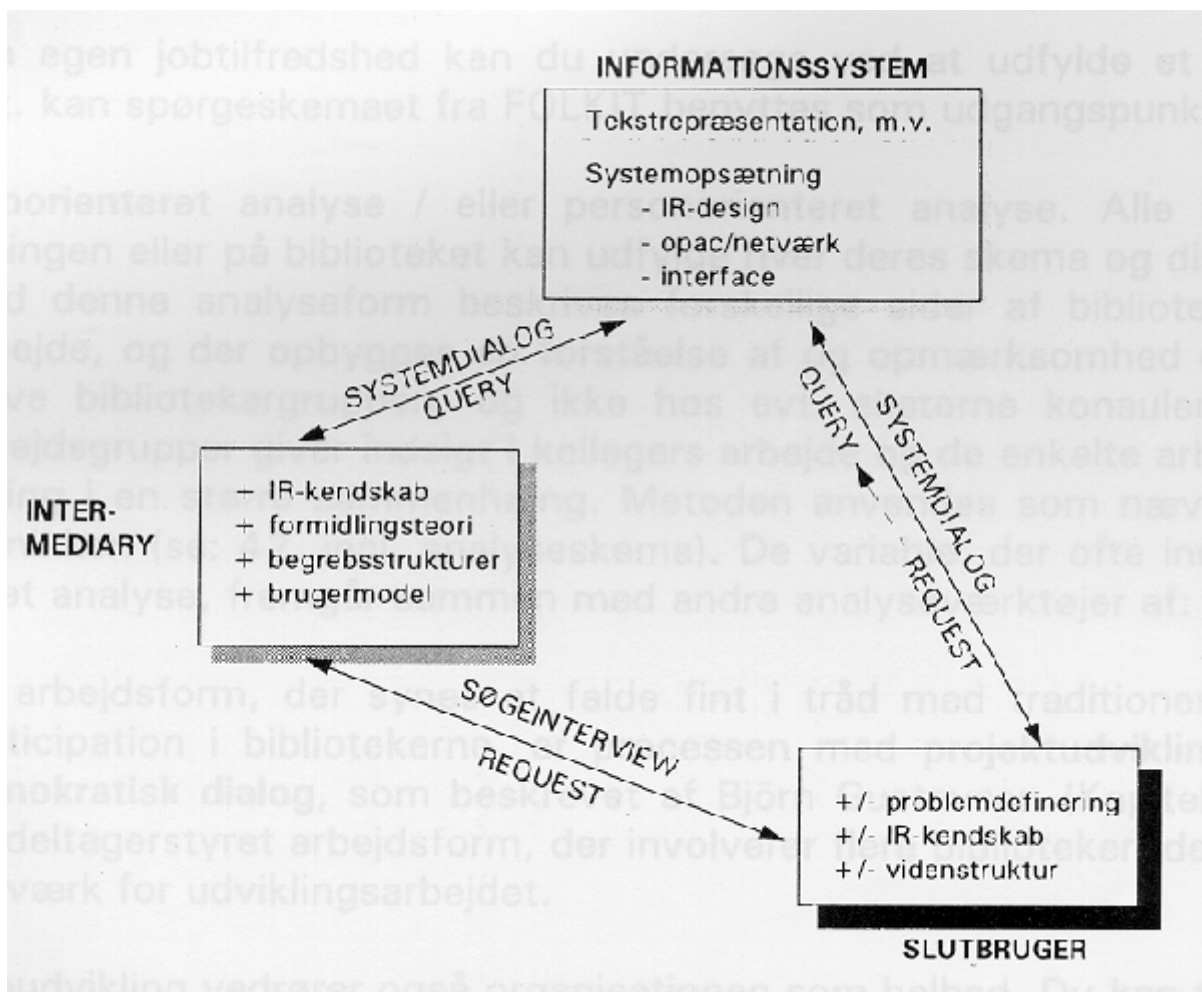


Serviceenhet Information - Info - Utlåning

Modellskisser från fullskalelaboratorium vid  
I.TH:s arkitektsektion.



## 2. Informationssøgning og systeminteraktion. Model og begreber.



### Begreber:

**Slutbruger.** Biblioteksbruger/informationssøger, der henvender sig til bibliotekar eller direkte til informationssystem. Videnstruktur og erfaringsbaggrund varierer, ligeså kendskab til IR og den mentale forståelse af informationssystemet.

**Intermediary.** Bibliotekar, der kan agere som mellemed mellem slutbruger og informationssystem. I kvalifikationsstrukturen indgår bl.a. kendskab til IR, formidlingsteori,

**Informationssystem.** Indeholder en repræsentation af tekst/billeder mv., samt en systemopsætning, der ved IR-design og interfaceudformning giver adgang til indholdet for professionelle brugere og slutbrugere via opac eller netværk. Varieret brugerorientering og transparens.

**Request.** Forespørgsel/problemformulering, der afhængig af slutbrugerens videnstruktur og behov kan være verifikativ eller bevidst emneafgrænset eller mudret emneafgrænset. Problemformulering som request er primært menneske-til-menneske, og rettet mod intermediary.

**Query.** En transformering af request til én ny forespørgsel og søgesprog, der i sin logik og formulering matcher informationssystemets systemopsætning. Processen er menneske-maskine, styret af systemets udformning og med feed-back.

Efter: (20) (21).

### 3. Metoder til jobudvikling

Din egen jobtilfredshed kan du undersøge ved at udfylde et jobanalysekema, evt. kan spørgeskemaet fra FOLKIT benyttes som udgangspunkt (11).

**Joborienteret analyse** / eller personorienteret analyse. Alle bibliotekarer i afdelingen eller på biblioteket kan udfylde hver deres skema og diskutere resultatet. Ved denne analyseform beskrives forskellige sider af bibliotekarernes samlede arbejde, og der opbygges en forståelse af og opmærksomhed omkring arbejdet i selve bibliotekargruppen, og ikke hos evt. eksterne konsulenter. Diskussion i arbejdsgrupper giver indsigt i kollegers arbejde og de enkelte arbejdsopgavers placering i en større sammenhæng. Metoden anvendes som nævnt indenfor socio-teknikken (se: 42, incl. analyseskema). De variable, der ofte indgår i en joborienteret analyse, fremgår sammen med andre analyseværktøjer af: (43).

En arbejdsform, der synes at falde fint i tråd med traditionen for demokratisk participation i bibliotekerne, er processen med **projektudviklingskonferencer og demokratisk dialog**, som beskrevet af Björn Gustavsen (Kapitel 2. i:44). Det er en deltagerstyret arbejdsform, der involverer flere biblioteker, der går sammen i et netværk for udviklingsarbejdet.

Jobudvikling vedrører også organisationen som helhed. Du kan **tage temperaturen på dit bibliotek** ved at svare ja eller nej til følgende påstande om bibliotekargruppen:

- | Ja | Nej |  |
|----|-----|--|
|    |     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vi hjælper hinanden</li><li>• Der er respekt for, at vi er forskellige som mennesker</li><li>• Vi har indflydelse på planlægningen af vort eget arbejde</li><li>• Vi har indflydelse af indholdet af vort eget arbejde</li><li>• Vi har en god dialog med ledelsen om fremtidige forandringer</li><li>• Vi føler os ansvarlige for vores egen personlige og faglige udvikling</li><li>• Vi bliver opfattet som arbejdspladsens vigtigste ressource</li><li>• Vi har et godt samarbejde mellem kolleger</li><li>• Ledelsen støtter os til at blive mere bevidste om vore egne ønsker og muligheder i jobbet</li><li>• Vi er fagligt og personligt kvalificerede til at klare ændringer i jobbet</li><li>• Vi har adgang til den nødvendige uddannelse</li><li>• Vi er med til at formulere arbejdspladsens mål og præge udviklingen</li><li>• Vi ved, hvad der forventes af os</li><li>• Vi får anerkendelse, når vi udfører et godt stykke arbejde</li><li>• Vi har adgang til alle de informationer, vi har brug for.</li></ul> |
- Efter: (45)