

Organisationsudvikling, formidling og edb

Bliver edb-indførslen ikke det samlede personales beslutning med reel inddragelse af de svagere interessenter i processen, er kimen lagt til en udvikling, hvor aktørerne forholder sig negativt til edb-teknologien generelt og skærmterminalarbejdet konkret. Sammen med et forringet psykisk-socialt arbejdsklima vil dette virke ind dels på udnyttelsen af maskineriet og den investerede kapital, dels på bibliotekets service udadtil, skriver Pierre Evald, lærer på Biblioteksskolens Aalborgafdeling i dette debatoplæg. I artiklen plæderer han for en socio-teknisk metode kombineret med en intern organisering i selvstyrende grupper bestående af såvel bibliotekarisk og kontoruddannet personale. Hvis biblioteket skal kunne omstille sig til det nye teknologiske system, og hvis teknikkens muligheder skal udnyttes effektivt, er det påkrævet med en høj grad af teknologisk sensibilitet i indkøringsfasen, og det er der ofte i selvstyrende grupper.

I indstilling nr. 5 om Edb-indføringsplaner fra Bibliotekstilsynets biblioteksfaglige edb-udvalg, hedder det på side 5/6:

"Det hovedspørgsmål, biblioteker, der beder om en edb-indføringsplan fra Biblioteksdata, skal gøre sig, må derfor være: Hvad er vort formål med evt. at indføre edb, og hvad er det første resultat vi vil sigte imod."

Og videre:

"Det bør være de servicemæssige resultater der er planlægningsmål for edb-indførelsen... Det betyder at man skal starte med de opgaver, der giver de afgørende forbedringer af publikumsbetjeningen."

Hvis disse overvejelser resulterer i en beslutning om at indføre edb på biblioteket, vil det være en beslutning, der dels vil *vække debat* og dels *sætte en proces i gang* i organisationen. I denne proces indgår også organisatoriske konsekvenser og disse kan for overblikkets skyld deles i 3 kategorier:

Eksterne relationer til de centrale instanser, tenderende mod stærkere binding til ydelser fra BC, IBC og KMD. Disse relationer er omtalt i Konsekvensundersøgelsen fra Teknologisk Institut 1982.

Eksterne relationer til bibliotekssystemet som helhed, hvor søgemodulet med lokaliseringer vil lægge op til en mere horisontal fjernlånsstruktur end den aktuelle. Relationerne forskningsbibliotekerne imellem indgår som særskilt konsekvensområde i det løbende projekt om konsekvensundersøgelse i forskningsbibliotekerne 1984.

Interne organisatoriske konsekvenser.

Det er alene de sidstnævnte *interne organisatoriske konsekvenser* jeg her vil forholde mig til og prøve at komme med nogle bud på. Nogle bud der hviler på følgende empiriske *forudsætninger* fra edb-indførsel i andre sektorer/andre brancher:

Alle medarbejdergrupper berøres.

Man får bedre systemer når brugerne deltager aktivt i systemarbejdet og får medbestemmelse omkring udformning af egen arbejdssituation. Den væsentligste hindring for en god anvendelse af teknologien er manglende viden og kompetence vedrørende teknologien - såvel hos den enkelte medarbejder som generelt i organisationen.

Beslutningen om lokal edb-anvendelse vil være en udfordring for organisationens

omstillingsevne og for de holdninger og værdier omkring service og formidling der hidtil har præget organisationskulturen. Det er min antagelse, at processen med ibrugtagning af edb-teknologi i biblioteket vil have det gunstigste forløb hvis der allerede før terminalernes indtog er foretaget en lokal vurdering af bl. a. de organisatoriske konsekvenser, herunder mulige forskydninger i grænseflader mellem personalegrupperne.

Disse interne organisatoriske omkostninger for biblioteket er ofte store, men som bløde data vanskeligere at måle end prisen på hard-ware og systemtilslutning. Der vil blive brugt tid og ressourcer i indkøringsfasen, og når systemet er i drift, vil teknologien influere på organisationens interne arbejdsdeling. Dels på *fordelingen af arbejdsopgaver* mellem personalegrupper og aktører, dels på *magt- og kontrolrelationer* mellem organisationens planlæggende og udførende lag. Det kan være fatalt at lægge låg på de problemer der er forbundet hermed og jeg vil senere i denne artikel forsøge at gå ind på diskussionen om *grænsefladeproblematikken* og anlægge et formidlingsperspektiv på nogle mulige organiseringsformer.

Systemarbejde og magt

Systemarbejdet er en *anledning* der kan virke konfliktfremkaldende inden for organisationen. Enten ved at konfliktstof der ellers er bundet eller indefrosset i organisationen nu kan blive udløst eller ved at systemarbejdet i sig selv skaber nye konflikter i organisationen. Det harmoniske organisationsbillede kan blive truet af såvel ledelsens som andre aktørgruppers interessevaretagelse under processen, og Samarbejdsudvalg, Teknologiaftale-komplekset er at opfatte som et system af filter- og bearbejdningmekanismer der skal fungere konfliktdæmpende og opretholde systemet mod den turbulens som systemarbejdet kan bringe op til overfladen. Brugen af disse samarbejdsorganer til konfliktbearbejdning forudsætter at *forhandlingsstrategien* er accepteret af såvel ledelse som medarbejdere og at de interessenter i organisationen der har de stærkeste magtbaser ikke forfalder til at anlægge en magtstrategi i stedet, med skabelse af nyt konfliktstof til følge.

Til illustration heraf synes beslutningsprocessen omkring tilslutning til Biblioteksdatas søgemodul at være karakteriseret ved følgende:

Initiativet er overvejende udgået fra bibliotekets interne ledelse eller fra den eksterne politiske ledelse.

Behandlingen i Samarbejdsudvalget har været præget af en magtstrategi hos de magtfulde interessenter.

Medarbejderne har kun i begrænset omfang kunnet støtte sig til den indgåede teknologiaftales § 2, stk. 3-4.

- I. I. Da Biblioteksdataparterne efter Nyborg-konferencen april 1982 besluttede at ændre på udviklingsrækkefølgen af modulerne skete det bl.a. som følge af en fælles udtalelse fra personaleorganisationerne om at opprioritere de bibliografiske dele af systemet.
- II. II. Personaleorganisationernes krav om at edb skal have servicemæssige formål og at de administrative moduler med deres hypotetiske rationaliseringsgevinst skydes ud er således imødekommet, og dette forhold har sammen med indgåelse af det centrale teknologiaftalekompleks fjernet den kraftigste modstand fra personalegrupperne.
- III. III. Fremrykningen af søgemodulet og dets udvikling til et egentligt emnesøgningssystem blev resultatet heraf og denne marketingsdisposition vil på flere planer virke ind på edb-indførelsen i folkebibliotekerne.
- IV. IV. erfaringer med søgemodulet vil lokalt have den psykologiske effekt, at maskinskrækken nu bliver overvundet. Personalet indser, at edb er et nyttigt stykke værktøj i publikumsbetjeningen og vejen vil dermed være åbent for tilslutning til andre moduler der i langt højere grad end søgemodulet vil få konsekvenser for bibliotekets måde at organisere

sig internt. At søgemodulet nu kom først giver det bibliotekariske personale en styrket position i teknologiudviklingen, idet erfaringen viser, at den personalegruppe, der først tager edb i brug i en organisation, oparbejder et kvalifikationsmæssigt forspring i og med de bliver fortrolige med den ny teknologi og i kraft deraf stærkere kan gøre deres indflydelse gældende i organisationens videre planlægning med indførelse af edb-teknologi.

Gå langsomt

Efter en mere end 10-årig systemudviklingsperiode for edb i folkebibliotekerne, efter FAUST-forliset og lang tids march på stedet er det forståeligt - men betænkeligt - at utålmodigheden nu slår ud og manifesterer sig ved at den bibliotekariske ledelse anlægger en magtstrategi i den interne beslutningsproces omkring tilslutning til søgemodulet. Selv i den foreliggende udgave vil søgemodulet umiddelbart muliggøre en kvalitativ styrkelse af informationsformidlingen overfor låneren med de nye søgemuligheder og indgange til bibliotekets materialebestande, boglige såvel som av-materialer. Men ønsket om dette gode bør ikke forlede til en forhastet proces og en magtfuld manifestation af hvem der i organisationen besidder retten til at lede og fordele arbejdet. På kort sigt vil der kunne argumenteres med at den nødvendige forbedring af publikumsservice og effektiviseringen af de bibliotekariske søgemuligheder der alt andet lige er et gode der bør opnås og det nu. Men på længere sigt vurderer jeg imidlertid, at denne hit-and-run-strategi kan få en betragtelig blokerende effekt når talen bliver om evt. systemtilslutning til efterfølgende moduler som Beholdningsregistrering og Udlånskontrol.

Bliver edb-indførelsen ikke det samlede personales beslutning med reel inddragelse af de svagere interessenter i processen er kimen lagt til en udvikling hvor aktørerne forholder sig negativt til edb-teknologien generelt og skærmterminalarbejdet konkret og sammen med et forringet psykisk-socialt arbejdsklima vil dette virke ind dels på udnyttelsen af maskineriet/den investerede kapital, dels på organisationens service udadtil.

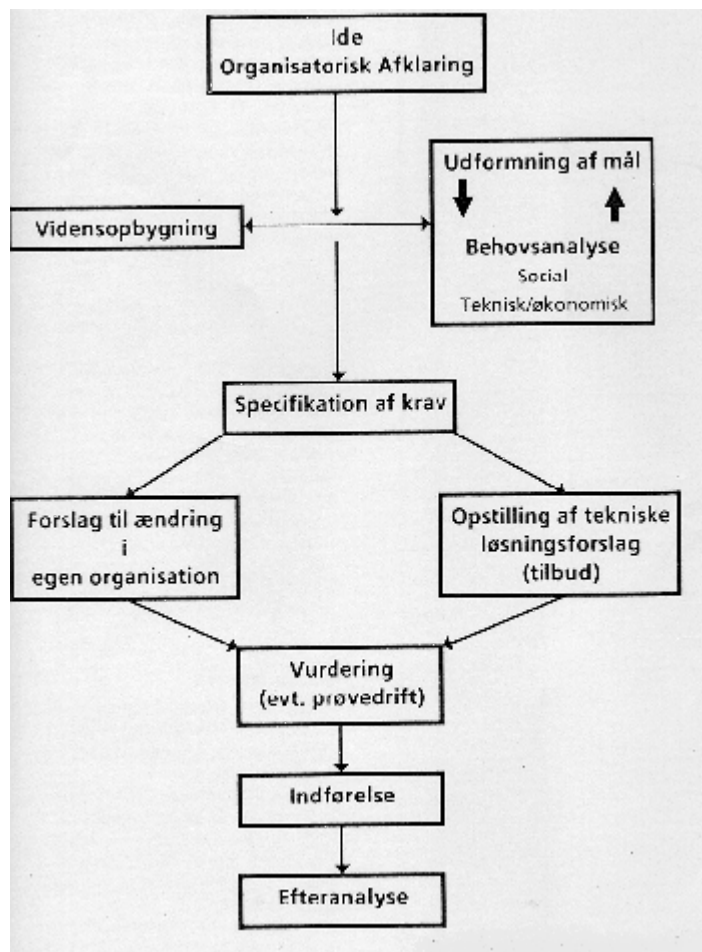
Socio-teknik

Den socio-tekniske metode tilsigter en sideløbende udvikling af det tekniske system og organisationens menneskelige system.

Konstruktionsmåden har af FTF fået prædikatet "80'ernes løsning". Den er baseret på en samarbejdsstrategi, og tilstræber ved hjælp af begrebet *jobdesign* at øge de ansattes jobtilfredshed og effektivitet.

Udviklingen af Biblioteksdatasystemet er som bekendt foregået "ude af huset" ved en central systemudvikling hvor fagets elitearbejdere gennem deltagelse i kravspecifikationsarbejdet har afgivet deres viden til systemkonstruktørerne, Arbejdet i Det rådgivende udvalg vedr. online-emesøgning ligger i forlængelse heraf og vil få direkte indflydelse på den fremtidige formidlingssituation, da udformning af søgedialog, skærm-billede lay-out og svartider er bestemmende for graden af systemets brugervenlighed. Der må ske en tilpasning til den bibliotekariske formidlingssituation og det må undgås, at maskineriet i sig selv lægger for stort beslag på opmærksomheden. Dette tekniske konstruktionsarbejde har det enkelte bibliotek kun i begrænset omfang indflydelse på, men der kan lokalt udføres et nødvendigt udviklingsarbejde med at uddanne personalet og med at omforme organisationens sociale system og forberede sig på ændringer i arbejdsopgavernes fordeling på personalegrupper og aktører. Altsammen med det formål, at stå vel rustet den dag det centralt udviklede system skal tages i brug i den lokale organisation. Der kan rettes den kritik mod den socio-tekniske konstruktionsmåde, at den i for ringe grad medreflekterer påvirkningerne fra det eksterne miljø, ex. påbud fra de faglige organisationer til medlemmerne om at stå fast på de og de arbejdsområder etc. Ligeledes, at den er struktur-funktionalistisk og kun er lidt opmærksom på hvorledes den teknisk-økonomiske målformulering og interne magtbalance spiller ind og sætter sine grænser for humaniseringen af

arbejds miljøet. Men med disse forbehold taget står tilbage at metoden har sin betydning derved, at den tvinger forandringsagenterne til at inddrage de sociale aspekter i deres udviklingsarbejde og prioritere udformningen af nye jobs og deres fordeling på aktører fuldt så højt som den opmærksomhed det tekniske system traditionelt har fået.



En socio-teknisk indførelsesmodel.

Socio-teknikken bibringer deltagerne viden og metode til at *analysere* deres *nuværende Jobsituation* og gøre op med sig selv hvad der skal holdes fast i fremover og hvor mulige forbedringer gerne ses.

I det norske partsforskningsprojekt "Bibliotekarbeid, arbeidstakerinteresser og edb« har Tamar Bermann fra Arbejdpsykologisk Institut i Oslo undersøgt norske biblioteksmedarbejders krav til deres egen jobsituation. De vigtigste krav var her følgende: Variation inden for en erkendt og meningsfuld sammenhæng.

Social kontakt med brugere/klienter.
 Social kontakt med arbejdskolleger.
 Læremuligheder i jobbet.

Disse jobkrav er delvis sammenfaldende med Konsekvensundersøgelsen fra 1982 og kan være nyttige at have in mente når vi skal til at omforme jobs som følge af ændrede arbejdsfunktioner. De veje som socio-teknikken anviser for at øge produktivitet og 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.

Selvstyrende grupper med en relativ høj grad af selvbestemmelse hvad angår arbejdsmetode og arbejdsfordeling på gruppens medlemmer.

Det kan generelt være en god fremgangsmåde at *definere ændringer som eksperimenter*, der netop er foreløbige, måske med en tidsafgrænset forsøgsstatus og efterfølgende evaluering og derpå fremdeles løbende ændringer. Fremfor at bringe organisationens medlemmer det indtryk at vi bevæger os fra en "statisk" tilstand til et nyt organisationsmønster og dermed basta. Teknologiu udviklingen er kun en blandt flere faktorer i det eksterne miljø der spiller ind på vore organisationer og nødvendiggør en *løbende omstillingsproces*.

Styring eller frigørelse

Hvordan vil edb-modulerne gribe ind i den nuværende *arbejdsdeling* mellem bibliotekarisk uddannet personale og kontoruddannet personale? En arbejdsdeling der stort set baserer sig på arbejdsundersøgelser foretaget i begyndelsen af 60'erne og publiceret i: Rationalisering i danske folkebiblioteker 1964, 09 vil edb-modulerne føre til en stigende *polarisering* og afstand mellem en veluddannet personalegruppe overfor andre personalegrupper der overvejende er beskæftiget med rutinepræget skærmterminalarbejde?

Eller vil der blive skabt mulighed for en højere grad af *integration* mellem arbejdsopgaver og personalegrupper? Besvarelsen af disse spørgsmål vil afhænge af hvilke beslutninger der lokalt træffes i biblioteket under udformningen af det sociale system. Det tekniske system kan potentielt udnyttes så alle personalegrupper:

Decentralt kan udtrække informationer til brug for deres deltagelse i den lokale beslutningsproces.

Ved at et tilstrækkeligt antal skærmterminaler i formidlingssituationen har adgang til BASIS hvad enten låneren befinder sig på hovedbiblioteket, på minifilialen eller på sygehusbiblioteket.

Ved at udnytte viden og ved at kvalifikationer indlejret i teknikken får mulighed for at *udvide* deres nuværende arbejdsområder.

Kan *integrere* arbejdsopgaver som ex. materialepleje der i dag finder sted i både udlån og teknisk afdeling på grund af den fysiske adskillelse af materialer og hyldeliste.

Men teknikken muliggør også:

Øget kontrol af de ansattes arbejdspræstation.

Opsamling på ledelsesniveau af tilstandsinformation der kan analyseres og konverteres til styringsinformation som sendes ud i organisationen for at optimere ressourceallokering/effektivitet.

Konflikt mellem personalegrupper om grænseflader hvor teknikken nu lægger op til integration og udnyttelse af de nye muligheder.

Grænsefladekampene indenfor de grafiske fag bundede i nogle edb-skabte muligheder for at integrere det journalistiske arbejde og det arbejde der traditionelt var blevet udført af typografer. Overført til bibliotekssektoren og vore faggrupper kan man ane en potentiel konflikt mellem nogle positioner der indtages af de centrale faglige organisationer og nogle hensyn der lokalt måske vejer nok så tungt som udefra kommende pålæg fra fagforbundene.

Og når jeg før nævnte at der lokalt er et betragteligt råderum til at udvikle nye jobs og nye roller

er det en sandhed med modifikationer, da de faglige organisationer Ønsker at varetage nogle overordnede interesser. Disse interesser kan gå i retning af at bibeholde beskæftigelsesmuligheder for forbundets arbejdsløse medlemmer, en politik der manifesterer sig i forsøg på at udvide subsidiært cementere arbejdsområder og som på lokalt niveau fører til polarisering med stærkt specialiserede jobs og ikke til integration. Lokalt på det enkelte bibliotek kan man forestille sig at det solidariske hensyn til forbundets arbejdsløse overskygges af andre faktorer:

Den servicebestemte *fleksibilitet* i udøvelse af arbejdsopgaver/funktioner. Ønsket om at udvikle et godt *arbejds miljø* med optimal jobtilfredshed for de ansatte.

Begge disse faktorer peger mod *integration* mellem personalegrupper og arbejdsopgaver og bort fra den polarisering og specialisering, der bliver følgen af forbundenes overordnede politik. En politik der historisk tenderer mod netop at konvertere lokalt formulerede krav om kvalitative forbedringer af arbejds miljø og jobindhold til centrale overenskomstkrav om mere i løn og nedsat arbejdstid.

Model selvstyrende grupper

Til slut vil jeg med udgangspunkt i bl.a. socio-teknikken fremlægge en model, der baserer sig på en intern organisering i selvstyrende grupper bestående af såvel bibliotekarisk- som kontoruddannet personale. Erfaringer fra andre områder, hvor edb-teknologi er taget i brug, tyder på at netop selvstyrende grupper besidder et højt niveau af den *teknologiske sensibilitet*, der i indkøringsfasen er nødvendig for at omstille sig til det nye teknologiske system og sikre en effektiv udnyttelse af teknikkens muligheder.

Ved *søgemodulet* må det være naturligt at de enkelte personalegrupper benytter det nye medium til løsning af deres traditionelle arbejdsopgaver: Bibliotekarer til publikumsformidling, materialevalg og -pleje.

Kontorassistenter til verifikation, printforlæg til katalogisering etc.

Medhjælpere til erstatningspriser, opklaring af tvivlstilfælde med filmaflæsning og reserveringer etc.

Søgemodulet behøver næppe afstedkomme ændringer i arbejdsdelingen: det er et nyt medium, der supplerer papirfortegnelser og mikroformer og muliggør en bedre søgning i materialebestanden og giver hjælp til løsning af visse interne arbejdsopgaver. Og der er ingen teoretisk rationaliseringsgevinst at hente ved ibrugtagningen af dette modul.

Anderledes stiller situationen sig når og hvis turen kommer til Beholdningsregistreringsmodulet og Udlånskontrolmodulet. Her ser jeg muligheden for at biblioteket danner en række *selvstyrende grupper*, der består af bibliotekarer fra publikumsafdelingerne samt medarbejdere, der tidligere har været fysisk placeret i Teknisk Afdeling eller Ekspeditionen. I disse grupper vil kontorassistenter og medhjælpere kunne indgå i *sekretær- og støttefunktioner* for det direkte publikumsrettede arbejde. En skærmterminal i udlånet vil give direkte adgang til oplysninger i bibliotekets beholdningsregister/hyldeliste og således muliggøre en integreret arbejdsgang ved materialepleje, hvor rettelser i beholdningsregister foregår med det samme, vel af den samme bibliotekariske medarbejder, der har truffet beslutning om overførsel/kassation. Den medarbejder, der sidder ved terminalen vil naturligt arbejde videre og udnytte de muligheder for integrerede arbejdsgange, der er indlejret i systemet. Lige så vel som en kontorassistent kan foretage verificerings-/lokaliseringsarbejde og søgning generelt med den nye teknik. Eller bogpleje - cirkulationsordninger - udstillinger - revision - skrivearbejde. Og påtage sig direkte publikumsorienteret formidling inden for de rammer, der er fastlagt af den pågældende selvstyrende gruppe. Måske udadrettet opsøgende biblioteksarbejde, der nu kan opprioriteres ved at få tilført personaleressourcer fra Teknisk Afdeling og Udlånsekspeditionen.

Disse integrerede selvstyrende grupper vil kunne overvejes oprettet i sammenhæng med en *programopdeling* af biblioteksvirksomheden ud fra forsøgene i Hvidovre og Fredensborg-Humblebæk. Så socialt bestemte brugerbehov i lokalsamfundet analyseres og gøres til genstand for en vurdering og prioritering som udmøntes i at biblioteket opstiller programmer, der i en periode retter sig specifikt mod bestemte typer af brugerbehov/målgrupper. Derefter evalueres programmet og måske ophører det til fordel for nye programmer.

Vore selvstyrende grupper med deres blandede personalesammensætning synes velegnede til at gå ind i en programopdeling af virksomheden som den her skitserede. Interne arbejdsprocesser og formidlingsarbejde vil kunne løses af grupper i et integreret samspil og med en høj grad af fleksibilitet og tilpasningsdygtighed i servicekoncepten for nu at knytte an til en terminologi fra service-management. Og der er flere elementer i denne model, der lægger sig op af servicemanagement og regeringens moderniseringsprogram:

Uddelegering af beslutningskompetence og måske Økonomisk ansvar til de selvstyrende grupper.

Brugerorientering og segmenttilpasning.

Synliggørelse af back-up systemet og integration mellem back-up personalet og frontpersonalets arbejde.

Anvendelse af ny teknologi.

Om denne konstatering af lighedspunkter tjener organisationsskitzen eller moderniseringsprogrammet til ære må bero på læserens vurdering.

Neutral teknologi?

"Systemet er neutralt over for bibliotekets organisation." Sådan lyder et af de opstillede hovedkrav til biblioteksdatatotalssystemet. Der bør advares mod en læsemåde, hvoraf der udsiges at intet vil ske. For det vil der. Men systemet kan siges at være neutralt, forstået derhen, at det åbner mulighed for at man lokalt kan lave et organisationsudviklingsarbejde, der er i overensstemmelse med lokalt definerede behov og hvor det tekniske system får en funktion som hjælper og ikke som styrer. Systemet må ikke forlede til at organisationen som en Paulovsk hund opprioriterer informationsformidling på bekostning af kulturformidling, lånere med veldefinerede behov på bekostning af lånere med behovstyper, som lades i stikken nu, fordi de ikke opfanges af det tekniske system men kræver et formidlingsarbejde.

Et formidlingsarbejde, der forudsætter et socialt system med veluddannede medarbejdere, der er fortrolige med systemets muligheder og begrænsninger. Og som har forståelse for at teknologiudviklingen ikke blot hører arbejdssituationen til, men som medproducent af vore levevilkår spiller ind på vor totale livssituation.

Opsummering

Systemudvikling, systemanvendelsen og organisationsudvikling er en løbende søge/lære proces.

Ibrugtagen af edb-teknologi sker efter lokal formålsdiskussion og konsekvensvurdering.

Teknologi aftaler forudsætter accept af en forhandlingsstrategi hos parterne.

Selvstyrende grupper kan udnytte teknikkens integrationsmuligheder.

Opmærksomheden må i højere grad rettes mod det sociale system, herunder grænsefladeproblematikken.

Litt.henv.

Skousen, Thomas: Kontorautomatisering kontorudvikling. Civiløkonomernes Forlag, 1984.

Dit arbejde ved terminalen. Tilrettelæggelse af fremtidens arbejdsplads ved terminaler, tekstbehandlingsanlæg og elektroniske arbejdsstationer. Af Bent Arnberg og Niels Bjørn-Andersen. Samfundslitteratur, 1984.

Inn i informationssamfunnet. Ny teknologi i bibliotek - organisering, biblioteksstruktur, arbeidstakere og medvirkning. Af Torild Alnæs m.fl. Universitetsforlaget, Bergen, 1984, Hovedrapport også i: Kontakten, 1984:1.

Skjerbæk, Kirsten: Bedre job med edb. Samfundslitteratur, 1982.

Edb, arbejdsmiljø og virksomhedsdemokrati. Redigeret af Finn Borum. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1977.

Rev. by [Pierre Evald](#), 02.09.1998