

Team-organisering og integrerede arbejds gange

- ny teknologi og nye formidlingsformer i danske folkebiblioteker.

Pierre Evald

1.0 Organisatorisk opbrud

Der vil i denne artikel blive stillet skarpt på det organisatoriske opbrud i 1990'ernes danske folkebiblioteker. Med inddragelse af såvel baggrund for den aktuelle arbejdsorganisering som perspektiveringer frem mod nye faser af biblioteksarbejdets organisering.

Og det handler ikke bare om edb som 'change agent'. For nok lægger bibliotekernes nye integrerede lokalsystemer op til en revurdering af arbejds gange og samarbejdsformer, men det tekniske system får som forandringsfaktor følgeskab af et nok så kraftfuldt imperativ: Økonomien. At de økonomiske ressourcer knapper til, turde være en nok så god grund for bibliotekets ledelse til at overveje, om der mon ikke ved en organisationsforandring indadtil kunne kompenseres for den ydre nedgang i bibliotekets økonomiske ressourcefordeling. Ganske som under 1930'ernes krise, hvor biblioteksdirektør Thomas Døssing pegede på behovet for en intern organisationstilpasning til nye samfundsmæssige krav:

Vi må da overveje om vi ved en omlægning af vore driftsmetoder kan skaffe besparelser der kan opveje nedgangen i indtægter, ja muligvis ækvivalere den øgede benyttelse. (Bogens Verden, 1933, p.241)

For de ansatte på folkebibliotekerne betyder dagens opbrud en bevægelse bort fra traditionsorientering og henimod visionsorientering. Med et skift i fokuseringen fra en proces- og funktionsorienteret arbejdsorganisering henimod en opgave- og brugerstyret ressourceindsats. Og dermed et opgør med de normative modeller for funktionsopdeling og institutionalisering vi har baseret os på i en 30-årig periode. 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 arbejds gangene. 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 (Holt Larsen 1990).

Det lokale arbejde med organisationstilpasning vil med fordel kunne forløbe med fastholdelse af et **formidlingsperspektiv** på udviklingen. Samtidig med at der inddrages erfaringer og generelle tendenser fra BDI-institutioner internationalt og nordisk, der har anvendt informationsteknologi (IT) i længere tid. I danske forskningsbiblioteker ses en udvikling 1980'erne igennem med styrkelse af de publikumsrettede aktiviteter ved tilførsel af frigjort personale fra 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 sammenfatter om organisationsstruktur således:

"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. (Line 1992, p.81)

I denne artikel vil vi forfølge disse udviklingstendenser i folkebibliotekssammenhæng. Først ved at

præsentere et dansk forskningsprojekt om organisationsudvikling, dernæst ved en analyse af arbejdsorganisatoriske ændringer i danske folkebiblioteker primo 1990'erne. Og afsluttende vil artiklen trække nogle perspektiver op for den fremtidige anvendelse af IT i folkebibliotekerne.

2.0 UDFO-projektet.

Organisationsudvikling i folkebibliotekerne (UDFO-projektet) er et forskningsprojekt ved Danmarks Biblioteksskoles Aalborgafdeling 1988-1990. Studiebesøg på udviklingsorienterede folkebiblioteker i Danmark og Sverige har dannet udgangspunkt for formulering af 14 antagelser om den fremtidige organisering af biblioteksarbejdet. Disse antagelser er præsenteret for et bredt sammensat interviewpanel på 29 personer og interviewrunden er gennemført forår 1989. Antagelserne vedrører nedenstående organisatoriske fænomener i Fig.1, der også oplister undersøgelsens interviewpersoner. For en udførligere fremstilling af antagelser, undersøgelsesmetode og resultater henvises til den publicerede hovedrapport i to bind (Evald, 1990).

Fig.1: UDFO-projektets 14 antagelser og 29 interviewpersoner:

Antagelserne vedrører:	Følgende 29 interviewpersoner medvirkede:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Det integrerede servicearbejde 2. Organisationsstruktur 3. Interne afdelinger 4. Integrerede arbejdsprocesser 5. Personalesammensætning 6. Faggrænser 7. Formidlingsformer 8. Enhedsekspektion 9. Forsøgs- og projektarbejde 10. Lokalt systemarbejde 11. Personaleudvikling 12. Mellemledere 13. Lederrolle 14. Faglig organisering 15. Åbent spørgsmål 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Egon Pedersen. Stadsbibliotekar, Frederikshavn. 2. Henning Gimbel. Stadsbibliotekar, Herning. 3. Grethe Torfing. Stadsbibliotekar, Århus. 4. Ib Madsen. Overbibliotekar, Aabenraa. 5. Stig V.S.Hansen. Stadsbibliotekar, Albertslund. 6. Poul Gregersen. Stadsbibliotekar, Nykøbing F. 7. Børge Sørensen. Stadsbibliotekar, København. 8. Claus Just Sørensen. Afdelingsleder, Hjørring. 9. Jette Liebing. Ledende børnebibliotekar, Frederikssund. 10. Karen Kobberø. Vicestadsbibliotekar, Rødovre. 11. Jytte Hansen. Afdelingsleder, Frederikshavn. 12. Else D.Sørensen. Afdelingsleder, Albertslund. 13. Bente Thernøe. Overassistent, Gentofte. 14. Rolf Hapel. Bibliotekar, Frederikshavn. 15. Jens Toft Larsen. Bibliotekar, Ballerup. 16. Pia Bondesen. Bibliotekar, Århus. 17. Lone Jepsen. Biblioteksmedhjælper, Århus. 18. Jane Dreisig. Kontorassistent, Helsingør. 19. Inge Andersen. Kontorfunktionær, Herlev. -----<i>Lokalt niveau</i> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ol style="list-style-type: none"> 20. Jesper Laursen. Faglig sekretær, BF. -----<i>Centralt niveau</i> 21. Elsebeth Tank. Bibliotekar, BF. 22. Tanja Cederholm. Afdelingsformand, HK. 23. Inge Dahl. Faglig sekretær, HK. 24. Birgit Sørensen. Bibliotekskonsulent, Bibliotekstilsynet. 25. Karen Kvist. Afdelingsleder, DB/Aalborgafdelingen. 26. Flemming Ettrup. Direktør, Danmarks Biblioteksforening. 27. Marianne Hiort-Lorenzen. Konsulent. 28. Jacib Munk. Kontorchef, Kommunernes Landsforening. 29. Per Herman Skimminge. Produktchef, Kommunedata.

2.1 Teknologi- og organisationsforståelse.

Undersøgelsesmetode og design er i UDFO-projektet defineret ud fra en aktørsynsvinkel, der suppleret med en systemorienteret tilgang skønnes bedst egnet til at kortlægge aktørernes samspil indenfor organisationens subsystemer.

Den systemorienterede synsvinkel er baseret på udviklingsarbejde udført ved Aalborg Universitets Center hvor Jens Müller definerer teknologibegrebet således: Teknologi består af enheden af elementerne: teknik, viden, organisation og produkt. (Müller, 1984)

Teknologien er i denne model sammenføjnngen af de fire elementer og fungerer således som overbegreb for delementerne og deres indbyrdes relationer. De fire teknologielementer er indbyrdes relateret, så en kvalitativ ændring af blot ét af elementerne vil medføre kvalitative ændringer af de andre tre elementer.

Ud fra denne forståelse vil en ændring i teknikelementet have følgevirkninger for de andre tre elementer. Følgevirkninger, der måske ikke viser sig på kort sigt, da organisationens aktører i deres interessevaretagelse kan udskyde en nødvendig tilpasning af virksomhedens sociale organisering. Finder denne nye sammensmeltning af elementerne ikke sted efter en kvalitativ ændring i et element, fremkommer over tid et ressourcespild, der vil virke negativt ind på organisationens opgaveløsning. At analysere og få greb om sammenhængen mellem disse fire teknologielementer er en opgave for såvel ledelse, medarbejdere som systemfolk i det lokale udviklingsarbejde.

Fra en aktørsynsvinkel ses organisationen som en social enhed, der ikke kan adskilles analytisk fra dens aktører. Den organisatoriske virkelighed tolkes individuelt af aktørerne ud fra deres respektive selvforståelse og rolleopfattelse. I mødet mellem disse virkelighedstolkninger skabes der forudsætninger for fælles handling og udvikling. Organisatorisk kompetence, viden og selvforståelse er centrale begreber, og det er i processen mellem konfliktende selvforståelser og tolkninger af organisatoriske erfaringer at dynamikken skaber fælles værdier og indsigt for organisationens deltagere.

Perspektivet for UDFO-projektet er således processuelt og orienteret mod søge-lære processer for personalets interaktion med IT. Biblioteksorganisationens interesser vil ud fra denne forståelse skulle inddrage psykologiske og sociale aspekter i forandringsprocessen. Og gennem personaleudvikling og uddannelse sikre at alle berørte medarbejdere får bibragt forudsætninger for i en tværfaglig sammenhæng at arbejde med teknologien ud fra et fælles helhedsperspektiv på organisationens opgaveløsning og udviklingsretning.

2.2 Interviewpersonernes vurderinger

Det har i UDFO-rapporten været tilstræbt at holde analysen af det empiriske materiale på et niveau, der også giver læseren mulighed for at indgå og forholde sig analyserende til det fremlagte materiale. Fremfor en mere håndfast analyse af citatmaterialets mange facetter, er der valgt en fremstillingsform som et problem- og idekatalog, der kan bruges i den lokale proces med tilpasning af organisationen til nye arbejdsmetoder, nye opgaver og nye økonomiske vilkår. Og hvor lokal organisationskultur, samarbejdsklima og graden af visionsorientering bestemmer hvilke organisatoriske greb og processer der skønnes mest hensigtsmæssige i den givne situation.

Analysen af UDFO-projektets interviewmateriale viser en bred enighed i hovedparten af de fremsatte antagelser. Denne enighed kommer generelt til udtryk på tværs af faggrupper og organisatorisk placering på lokalt eller centralt niveau.

For to antagelsers vedkommende er der tale om at alle 29 respondenter har svaret enig i antagelsen. Det er tilfældet for følgende antagelser:

8. Enhedsekspedition. Der vil i vid udstrækning blive etableret fælles ekspeditionsområder for formidlings- og udlånskontrollfunktioner.

11. Personaleudvikling. Personaleudvikling vil tiltrække sig stigende opmærksomhed og der vil ved arbejdsorganisatoriske ændringer blive lagt vægt på kvalifikationsudvikling og læring som led i det daglige arbejde.

I antagelse 8. Enhedsekspedition er det vurderingen, at en organiseringsform med fælles ekspeditionsområder for såvel vejlednings- som noteringsfunktioner vil bevæge sig opad i organisationsstørrelserne og vinde udbredelse i både mellemstore og store bibliotekssystemer. Flere interviewpersoner nævner et udtalt behov for en eksperimentalvirksomhed, der bryder med normerne og de aktuelle fysiske indretningskabeloner for skrankeudformning i bibliotekerne, henimod mere åbne og receptionslignende områder. En gruppeorienteret organiseringsform med integrerede arbejds gange vil rumme opkvalificeringsmuligheder for kontorpersonale, der undervejs i det daglige arbejde vil akkumulere viden om formidlingsprocesser. Der peges endvidere på at en udbredelse af selvbetjeningselementet vil kunne frigøre personaletid til nye formidlingsopgaver.

Når alle svarpersoner har markeret enig i antagelse 11. Personaleudvikling kan dette tolkes i sammenhæng med en generel tendens til at opprioritere personaleudvikling indenfor den offentlige sektor, en tendens der må forudses at blive fremherskende også indenfor folkebibliotekssektoren i 1990'erne. Omstilling kræver efteruddannelse, fremhæves det af flere interviewpersoner, og der spores en øget vægt på holdningsbearbejdende interne kurser for det samlede personale. Flere interviewpersoner betoner det ønskelige i at ændre arbejdsorganiseringen til en mere gruppebaseret, læreorienteret arbejdsform. Det fremhæves som vigtigt at der sker en sammenkobling af jobudvikling og læring netop for de dele af personalet, der ikke har en længerevarende uddannelse.

Det kan vurderes, at antagelse 8. Enhedsekspedition og antagelse 11. Personaleudvikling, vil kunne indgå i et samspil i folkebibliotekernes arbejde med organisationsforandring.

En gruppeorganisering af ekspeditionsområdets funktioner med integrerede arbejds gange vil rumme umiddelbare fordele for benytternes oplevelse af bibliotekets serviceniveau. Samtidig vil biblioteket ud fra de lokale forudsætninger kunne fastlægge et lokalt defineret fælles felt af arbejdsfunktioner, der kan varetages af alle personalekategorier. Derved vil bibliotekets medarbejdere få mulighed for en fælles erfaringsopbygning og holdningsbearbejdning som led i det daglige arbejde. Denne proces vil nødvendigvis fremme en helhedsforståelse hos personalet af bibliotekets samlede virksomhed.

Denne læreorienterede arbejdsform forudsætter dog en holdningsændring, hvorved der blødes op på formelle organisatoriske barrierer af autoritær art, som virker blokerende ind på dialog- og læremulighederne. Et åbent samtaleklima med et højt niveau af opmærksomhed på de personlige ressourcer og reelle kvalifikationer i gruppen vil kunne sikre, at det faglige niveau for formidlingsarbejdet opretholdes.

Interviewpersonerne markerer til antagelse **6. Faggrænser** en generel enighed i at de nuværende faggrænser ikke kan opretholdes fremover. Faggrænser opleves som et centralt organisatorisk problemområde, og det udtrykkes fra bibliotekslederhold, at den lokale arbejdstilrettelæggelse ikke skal finde sted ud fra faggruppernes interne magtposition, men derimod være styret af organisationens servicemål. Interviewpersonerne ser positivt på tanken om lokalt at definere et arbejdsfelt med opgaver, der er fælles for alle faggrupper. Flere svarpersoner indenfor kategorien af kontoruddannet personale giver udtryk for den opfattelse, at der er en udtalt træghed mod at anerkende og arbejde konstruktivt ud fra de ansattes individuelle reelle kvalifikationer og at der lægges overdreven vægt på den formelle uddannelsesmæssige baggrund. Der henvises også til at kontorpersonalets parathed til efteruddannelse vil være en væsentlig faktor for gruppens fremtidige rolle.

2.3 Interviewundersøgelsens konklusion

Undersøgelsens hovedresultat er en påvisning af en udtalt enig vurdering hos interviewpersonerne af at folkebibliotekerne i de nærmeste år står overfor omfattende organisationsændringer. De faktorer, der hyppigst fremhæves af interviewpersonerne som incitament for påkrævede organisationsændringer, er ressourceknaphed, teknologiudvikling med integrerede bibliotekssystemer og opgaveudvikling.

Efterfølgende citat kan i denne sammenhæng stå som fællesnævner for besvarelsene. Interviewpersonen er Henning Gimbel, pennefører på såvel Rationaliseringsbetænkningen fra 1964 som Organisationsbetænkningen fra 1970.

"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" (Interviewperson nr.2 Henning Gimbel).

Undersøgelsens hovedresultater kan opsummeres i følgende punkter:

- Organisationsudvikling er nødvendig
- Integrerede arbejdsformer vil dominere
- Grænser vil opløses mellem

- faggrupper
- afdelinger
- Fuldstændig enighed om antagelserne
- 8. Enhedsekspedition
- 11. Personaleudvikling
- Vægt på reelle, fremfor formelle, kvalifikationer
- Efteruddannelse skal intensiveres og styres
- Initiativ til organisationsændringer udgår fra lokalt niveau

Det betones gennemgående af interviewpersonerne, at der ikke kan peges på en enkelt optimal model for den lokale organisering af formidlingsarbejdet, men at der er tale om en række valgmuligheder ud fra en analyse af bibliotekets organisationskultur, organisationsstørrelse og målsætning for virksomheden.

Der er ikke under **15. Åbent spørgsmål** fremkommet forslag til nye fænomener, der i nævneværdig grad ligger ud over det substantielle i de udarbejdede 14 antagelser om nye veje for den lokale arbejdsorganisering. De i rapporten analyserede 14 antagelser må således vurderes at udgøre væsentlige byggestene for folkebibliotekernes arbejde med organisationsforandring og de områder opmærksomheden i første række skal rettes ind mod.

3.0 Tendenser i folkebibliotekernes organisationsarbejde primo 90'erne.

Implementering af lokale edb-systemer til beholdningsregistrering og udlånskontrol vil være en væsentlig faktor for problemerkendelsen og organisationstilpasningens tidsmæssige forløb. En analyse af folkebibliotekernes implementering af edb-systemer viser at omkring 90 folkebiblioteker i 1992 påregner at have afsluttet beholdningsregistrering og køre med udlånskontrol i drift. I 1990 var tallet 9. Det må med rimelighed forventes, at det er disse folkebiblioteker der i første række vil registrere et behov for organisatorisk tilpasning til den ændrede teknikanvendelse. I denne sammenhæng er det karakteristisk, at arbejdet med organisationstilpasning mest målrettet synes at foregå i det vestlige Danmark, hvor en række folkebiblioteker har foretaget beholdningsregistrering for mere end to år siden. En to-årig hvile- og modningsperiode for personalet efter de krævende tekniske faser med inddatering og udlånskontrol må generelt vurderes hensigtsmæssig før mere gennemgribende organisationsændringer sættes i værk.

På et overordnet niveau kan de aktuelle organisationstilpasninger karakteriseres 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 berige poster og genopdyrke nogle af bibliotekarfagets kerneområder: ordning, registrering og genfindning 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 niveau af overvejende kontoruddannede medarbejdere i de tekniske afdelinger. Inddragelsen af kontorpersonale 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 bibliotekariske prioritering af formidlingsarbejdet havde som konsekvens en dequalificering indenfor fagets nævnte kerneområder, katalogiserings- og klassifikationsteori. Den ene 'strøm' er således det bibliotekariske personales genopbygning af deres kvalifikationer indenfor det bibliotekstekniske domæne, bl.a. ved berigelse af poster med lokale emneord. I hvilket omfang bibliotekarisk personale er klædt på til dette arbejde er et åbent spørgsmål. Af indlæg i fagpressen synes det at fremgå, at bibliotekarer har et oplevet fravær af uddannelsesbehov indenfor fagets kerneområder (Bibliotek 70, 1992:5, p.131).

Den anden 'strøm' er modsatrettet og indebærer overførsel af frigjort kontorarbejdskraft fra interne processer til publikumsarbejdet. I sekretær- og støttefunktioner for bibliotekarerne eller i tværfaglige teams. På kort sigt er det en ledelsesmæssig opgave at forvalte de aktuelle personaleresressourcer under hensyntagen til de reelle kvalifikationer hos personalet. De kontoransatte i 1990'erne kan således bringe biblioteksudviklingen nok et skub fremad - som tilfældet var i 1960'erne - ved at knytte an til formidlingsarbejdet understøttet af integrerede edb-systemer i opgaveløsningen. Kun derved vil der lokalt

kunne frigøres bibliotekartid til at opbygge helt nødvendige nye bibliotekariske kvalifikationer til strategisk håndtering af IT. Til informationsformidling, lokal databaseopbygning, OPAC's og interface-udvikling, og - vigtigst - IT som værktøj til udvikling af også det brede kulturformidlende biblioteksarbejde.

3.1 Lokale initiativer til organisationsforandring.

Med den brede pensel kan der primo 1993 tegnes et billede, der viser et opbrud i de vante mønstre for organisering af biblioteksarbejdet, et opbrud der som ovenfor nævnt aftegner sig mest tydeligt i det vestlige Danmark. Der vil nedenfor kort blive peget på centrale fænomener, der lader sig observere på nuværende tidspunkt.

Konfiguration. Funktionsopdelingens organisationsdiagrammer lader sig afløse af mere organiske og holistiske fremstillinger af organisationen, eksempelvis model: Hjulet (Holstebro, Varde, Esbjerg m.fl.). Og fra de mange overvejende små afdelinger kan der iagttages en udvikling henimod sammenlægning af afdelinger i mere sammenhængende flader, såvel rettet mod publikum som i baglandet, eksempelvis BUSVOMUS, BØFILIMUS, VOREF, VOREFTEK, TEKADM (Viborg, Frederecia, Silkeborg, Holstebro m.fl.).

Team-organisering. Integrerede opgaveløsninger på gruppeniveau, understøttet af edv-værktøjernes integrationspotentiale, synes at vinde 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 (Frederikshavn, Frederecia, Esbjerg, Varde, Herning, ÅKB, Ballerup, Hillerød m.fl.) I Malmø kan der observeres forsøg med team-organisering og tværfaglig, integreret opgavevaretagelse i Børne- og Musikafdeling. I 1991-programmet for nyt stadsbibliotek indgår som et af de grundlæggende principper også organisatorisk nyorientering: - lagarbejde med flytende grænser mellem personalkategorier.

Teknisk afdeling. Decentralisering af adgangen til beholdningsregister og katalogapparat medfører omfattende ændringer i afdelingen. Processer, der tidligere kun lod sig udføre fysisk koncentreret omkring hyldelisten i TEK, kan teoretisk decentraliseres og udføres fra alle edb-arbejdspladser i organisationen. Mod behørigt pass-word, forstås. (Silkeborg, Herning, Herlev, Hillerød m.fl.). Nedenfor gengives resultatet af et lokalt analysearbejde i Silkeborg med identificering af hvilke tekniske funktioner der med fordel også fremover skal varetages i central TEKADM og hvilke der lader sig decentralisere ud i afdelingerne. Oplistingen bygger på lokale forudsætninger og har således eksempelagtig og ikke mønsteraktig karakter:

Fig.2. Organisering af tekniske funktioner på Silkeborg Bibliotek. Publikumsafdelingerne har alle sekretariatsbistand og decentrale tekniske funktioner i afdelingen.

Centrale funktioner	Decentrale funktioner
Indlæsning af ugeleverancer	Katalogisering af mat. til MUS, BØ og LÆS
Udpakning, VO + LÆS	Materialeindkøb/budgetkontrol
Katalogisering af materiale til VO	Udpakning, MUS + BØ
Sletning af poster	Klargøring
Vedligeholdelse af poster i BASIL	Behold.registrering (af nye materialer)
Statistik (beholdning/udlån)	Kassation/overflytning
Indberetn. til BASIS	Plastning

Ekspeditionsområde. Der kan iagttages en række lokale modeller for integration og decentralisering af

formidlings- og noteringsfunktioner (Skagen, Bjerringbro, Frederecia, Helsing, Malmö m.fl) Nogle biblioteker vælger multifunktionelle arbejdspladser (Allerød m.fl). Andre eksperimenterer med design af nye ekspeditionsområder (Roskilde, Varde, Åby, Svendborg, Sorø, Silkeborg m.fl.) Og atter andre implementerer selvbetjeningselementet. Ikke blot traditionelt som i det inddirekte formidlingsarbejde, men nu også i noteringssammenhæng med brugerbetjente udlåns- og afleveringsautomater (Birkerød, Malmö m.fl.). Der kan i de kommende år forudses yderligere eksperimentalvirksomhed og udviklingsarbejde omkring Ekspeditionsområdet udformning og arbejdstilrettelæggelse.

Personaleudvikling. Personaleudvikling fremstår tydeligere og tydeligere som den paraply eller dynamo der skal skabe forudsætning for og 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, og der kan peges på biblioteker, der meget bevidst og kompetent arbejder med udvikling og frigørelse af det samlede personales intellektuelle ressourcer (Frederikshavn, ÅKB, Frederecia, Varde, Albertslund, Ballerup m.fl.).

Flere af de nævnte biblioteker har i rapport- og anden papirform nedfældet resultatet af deres lokale analysearbejde omkring organisationsændringer. Men tro ikke, at strukturmodeller lader sig kopiere uden at medreflektere den lokale organisationskultur og de rammer den sætter for udfoldelserne. Initiativet til forandringsprocesser ligger på lokalt niveau, og det forventes ikke at de faglige organisationer BF og HK vil stille sig hindrende i vejen herfor. Derom vidner det fælles initiativ med Bibliotekslederforeningen til KEU-projektet 1991 og bl.a. følgende uddrag fra Bibliotekarforbundets mundtlige beretning på generalforsamlingen 1992:

Trods den negative politiske udvikling har biblioteksvæsenet opnået en kollektiv erkendelse af, at der kontinuerligt skal nyskabes, grænseoverskrides og bruges særdeles uortodokse metoder for at sikre bibliotekernes fremtid, og dermed befolkningens frie og lige adgang til information og kultur. HB lægger vægt på at bidrage til den faglige diskussion og inspiration, fremfor at svinge pisker for at fastholde gamle vaner (...) Som udgangspunkt fører Hovedbestyrelsen en fleksibel politik overfor denne omstillingsproces. Vi mener, at strukturelle problemer løses bedst lokalt. (Bibliotek 70, 1992:19, p.599)

Dette er på linie med den holdning der udtrykkes fra HK's Biblioteksudvalg, bl.a. i et indlæg om organisationsændringer i fagpressen (Lyspenen, 1992:2, pp.15-18).

4.0 Strategisk anvendelse af informationsteknologi.

De ovennævnte organisatoriske tiltag henimod team-organisering og tværfagligt samarbejde bidrager til at udvikle et læringsorienteret miljø på biblioteket. Og det er just hvad behøves for at aktørerne kan fungere som informations- og kulturformidlere med de nye kompetencekrævende teknologiske værktøjer:

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. (Zuboff, 1988)

Kompetenceopbygning er en helt nødvendig forudsætning for en fremtidig IT-anvendelse, der retter sig mod opgave- og markedsudvikling. I den nuværende implementeringsfase er focus rettet mod konvertering af interne, papirbaserede manuelle rutiner til edb-støttede opgaveløsninger. En efterfølgende fase vil dreje perspektivet mod det eksterne miljø og tilbyde produkter og serviceydelser der muliggøres af den opbyggede fortrolighed med IT's potentiale. Endelig må det forudses, at vi i en endnu senere fase i det integrerede informationsarbejde vil se en bevægelse i edb-anvendelsen fra det operative niveau i organisationen henimod en strategisk brug af IT på ledelsesniveau i biblioteket (Evald 1991).

Fig.3: Informationsteknologi i danske folkebiblioteker

<p>Fase 1. 1985-</p> <p>Information Retrieval Forbedring af søge- og lokaliseringsmuligheder</p> <ul style="list-style-type: none"> * BASIS * ALBA mv.
<p>Fase 2. 1988-</p> <p>Management Systems Moritoring- og kontrolsystemer Konvertering af interne informationssystemer til edb. Perspektiv: Internt.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Beholdningsregistrering * Udlånskontrol * Katalogisering * Økonomistyring mm
<p>Fase 3: medio 90.erne</p> <p>Strategisk brug af IT Nye produkter og serviceydelser. Kommunikations- og interorganisatoriske systemer. Perspektiv: Eksternt.</p> <ul style="list-style-type: none"> * OPAC's, interfacedesign * udvikling af lokale supplerende informationssystemer * netværk * value adding mm.
<p>Fase 4: ultimo 90.erne.</p> <p>Planlægnings- og beslutningsstøttesystemer</p> <ul style="list-style-type: none"> * ledelsværktøjer * gruppebeslutningsstøttesystemer * strategiske informations systemer

Beslutningsstøtte- og ledelsværktøjer vil kunne hjælpe bibliotekets ledelse med at analysere forandringer i bibliotekets omgivelser og i den interne ressourceanvendelse. Folkebibliotekernes formål og mission forbliver uændret, men IT vil øve indflydelse på de produkter, serviceformer og systemer som biblioteket tilbyder. Denne opgaveudvikling og strategiske brug af IT bør være virksomhedsorienteret, udnytte IT også til at understøtte kulturformidlingen samt fastholde princippet om vederlagsfrihed. Uden refleksagtig udnyttelse af de muligheder for kvantificering og omkostningsberegning som er indlejret i IT. En teknisk funktion der ikke harmonerer med virksomhedens idegrundlag bør forblive uudnyttet. Og vice versa.

Team-organiseringen af bibliotekets daglige basisfunktioner og af udviklingsarbejdet medfører ændringer i bibliotekets nuværende processer omkring informationsgange, mødevirksomhed og beslutningsprocesser. Der kan forudses en fremtidig kombination af person-til-person(er) kommunikation kombineret med IT-baserede muligheder for informationsudveksling: Mellem team'ets medlemmer - teams imellem - mellem ledelse og teams. Med tekstbehandling, opslagstavle, elektronisk post mv. Det rette 'fit' mellem personlig og IT-baseret kommunikation tilrettelægges i datapolitikken under hensynstagen til socio-politiske forhold generelt i organisationen.

5.0 Garderingsadfærd eller biblioteksudvikling.

Med fare for at vove det ene øje, er min opfattelse den, at mange biblioteksansattes adfærd under organisationsændringer rummer elementer af formalisering, fjendebilleder, introvert focusing og, for bibliotekarernes vedkommende, legitimering af dominansforhold ved henvisning til uddannelseslængde mm. Forfølger vi denne observation, falder det nærliggende at antage, at en del af forklaringen på denne garderingsadfærd skal søges i en generel usikkerhed i personalegrupperne.

For bibliotekarerne omkring spørgsmål som; Hvilke elementer konstituerer faget? 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? Svarene på disse spørgsmål er antydet tidligere i denne artikel. Også det taktiske greb med at lade en ændret arbejdsorganisering skabe luft til at opbygge bibliotekarisk kompetence indenfor fagets kerneområder. Bedst førend bibliotekarere med kvalifikationer fra en overbygningssuddannelse kommer ind i organisationerne og ændrer status quo i kvalifikationsstrukturen.

Kontoransatte står for 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. Denne nyorientering synes at fremstå som 90.ernes udfordring for kontorsiden og som en chance for den lokale biblioteksudvikling på kort sigt og med de aktuelle personaleressourcer.

Vi kan bedst bevare vore organisationer ved at forandre dem. I denne proces vil de toneangivende biblioteker være dem der udvikler et højt niveau af omverdensorientering og som heldigst håndterer konservative barrierer i organisationskulturen. Konservativ 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 folkebibliotekernes omstillingsarbejde.

6.0 Referencer

Barlow, R. (1989) Team librarianship: the advent of public library team structures. London, Clive Bingley.

Cargill, Jennifer (1989) Creativity and innovation in public service. i: Journal of Library Administration, nr.2/3, pp.49-55.

DAU (1976) DAU: Bibliotekstilsynets arbejdsundersøgelse i danske folkebiblioteker: foreløbig rapport / Udgivet af Bibliotekstilsynet. København, Bibliotekscentralen. Bind 1-2.

Drucker, P.F. (1988) The coming of the new organization. i: Harvard Business Review, vol.66, Januar/February, pp.45-53.

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

Evald, Pierre (1991) Computer supported library work, system development and strategic vision - the impact of information technology on Danish public libraries. i: International Journal of Library Research, vol.3, nr.2, p.87-110.

Holt Larsen, Henrik (1990) Lederudvikling på jobbet - der er fremtid i erfaringer. Valmuen.

Johnson, Peggy (1991) Automation and organizational change in libraries. Boston, Hall.

Müller, Jens (1984) Samfundets teknologi: teknologiens samfund / Jens Müller, Arne Remmen & Per Christensen. Herning, Systime.

Line, Maurice B. (1992) The changing role of Nordic academic, research and special libraries.

NORDINFO publikation nr.22. Helsingfors.

Pedersen, Egon (1990) Intern organisation i folkebibliotekerne. i: Kort Sagt. Nyhedsbrev fra Danmarks Biblioteksforening, nr.44, pp.1-3.

Organisationsplanlægning (1970) Organisationsplanlægning i danske folkebiblioteker / Betænkning afgivet af Bibliotekstilsynets Arbejdsfordelingplanudvalg. København, Bibliotekscentralen.

Rationalisering (1964) Rationalisering i danske folkebiblioteker / Betænkning afgivet af Danmarks Biblioteksforenings Rationaliseringskomite. København, Bibliotekscentralen.

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

Strassmann, P.A. (1985) Information payoff: the transformation of work in the electronic age. New York, The Free Press.

Vestheim, Geir (1992) Information or enlightenment?: a decisive choice for public libraries. i: Scandinavian Public Library Quarterly, 1992:4, pp.11-17.

Wiseman, C. (1988) Strategic information systems. Homewood, Irwin.

Zuboff, S. (1988) In the age of the smart machine: the future of work and power. Oxford, Heinemann.

Rev. by [Pierre Evald](#) 18.09.1997