

Af Jens Thorhauge

Hvor er den sne, der faldt i fjor?

Svaret på overskriftens spørgsmål er, som alle ved: den er smeltet og har dermed beredt jorden for nye spirer og spændende skud. Det er en trøst ikke bare for Henning Gimbel, men for de fleste andre arbejdere i biblioteksverdenens vingård.

Værdier, dogmer, systemer, paradigmer der er vandet med sved og ganske ofte også tårer og hjerteblod er slidt op eller smeltet væk, men har dermed været med til at bane vejen for noget nyt. Dette forhold gælder i ganske særlig grad for Henning Gimbel, der har været uforfærdet frontfigur i dansk biblioteksvæsen i en menneskealder. Frontfigurens skæbne er at være i front med afløsningen for dét, man var i front med i fjor. Det kan for den ukyndige iagttager tage sig ud som leflen for det nye, men ingen der har bare et flygtigt kendskab til Henning Gimbel ville et sekund mistænke ham for at lefle. Ikke for noget som helst. Nej, der har været en klar retning: den optimale udnyttelse af ressourcerne. Den professionelle forpligtelse til at følge med i det allernyeste og afprøve det, en uforfærdet pro-

fessionel sporstand i forhold til at bringe Herning på biblioteksdagsordenen igen og igen, en meget ringe respekt for dovenskab og mindre duelighed, for at nævne et par af de ting, der er faldet mig mest i øjnene. Min hyldest til den indsats Henning Gimbel har stået for, skal bestå i en slags erindring om den sne der faldt i fjor. Ikke i en gennemgang af de konkrete meriter, ikke en historisk fremstilling, men en langt mere uforpligtende modelbeskrivelse af hvad der er sket og er ved at ske i folkebibliotekerne fra det traditionelle, manuelle bibliotek til det både virtuelle og multifunktionelle bibliotek, der er i ovnen i disse år. Mit anliggende er først og fremmest virksomhedskulturens forandring i perioden fra 1980 til år 2000.

På tyve år har det danske folkebiblioteksvæsen bevæget sig fra hvad der i 1975 var et hypermoderne højt udviklet kommunalt institutionssystem med statslige overbygninger og ret stram central styring og drømme om endnu mere central styring til en lokalt forankret institution, hvor man endda over-

vejer at bryde det helligste af alle principperne: gratisprincippet. Bibliotekskommisionens betænkning og de mange forslag til obligatorier er den mest udførlige vision om central styring og total perfektionering af 70'ernes biblioteksmodel. Meget få drømte dengang i 1980 om en udvikling mod det lokalt forankrede og profilerede folkebibliotek med en stærk elektronisk overbygning og elektronisk dokumentlevering som bærende piller. Det er ikke god tone mere at minde om modstanden mod edb som den manifesterede sig ved det første projekt, Faust kaldet. Men den modstand kom faktisk fra biblioteksansatte, der i vid udstrækning stadig er aktive i sektoren og i dag er med til at føre bibliotekerne ind i informationssamfundet. Det går an at forandre sig.

Var folkebibliotekernes medarbejdere ikke videre forudseende på dette felt, så var en række fremtidsforskere ganske præcise i deres forudsigelser om informationsteknologien og dens effekter. Det er altså muligt at være forudseende! I hvert fald for forskere som Naisbitt, Toffler og Gorz. Især Tofflers bog om den tredje bølge vender jeg tilbage til igen og igen. Den er udkommet på dansk i 1985 og skrevet et par år før. Det var for mange en bog, der åbnede øjnene.

Det er Tofflers idé, at der er tre store bevægelser i den menneskelige historie. Det er bevægelsen fra jæger- og samlerkultur til en agerdyrknings kultur, fra bondesamfund til industrisamfund og endelig fra industrisamfund til informationssamfund. Hans pointe er, at omstillingstiden afkortes med decimaler. Der var flere tusinde år til den første store kulturomstilling, fordi der var plads til begge livsformer. Der var et par hundrede til at industrien satte sig igennem som den dominerende materielle kraft i samfundet. Til gengæld, hævder Toffler, er der kun to tiår til den tredje bølge af forandringer har sat sig igennem og grundlæggende ændret produktions- og arbejdsvilkårene. Vi skulle ifølge Toffler nu være midt i omstillingsperioden.

Det er lettere at se i dag end i 1985, hvor mange pointer, der er slående rigtige i hans analyse. Først og fremmest det forrykte omstillingstempo og

påpegningen af, at de mange konflikter, der følger med en omstilling, er kultur-konflikter. De bunder i værdisammenstød mellem kulturer. Og det tør nok siges, at konflikterne i bibliotekernes omstillinger kan forstås i Tofflers rammer. Det følger af denne tankegang, at man lettest kan tackle konflikterne, hvis man forstår deres rod og baggrund. Den mest iøjnefaldende kultur- og traditionskonflikt i det danske folkebibliotekssystem er knyttet til materialerne. Det har i mange biblioteker været om ikke hævet over diskussion, så netop kulturelt indfået, at bøgerne kom først og hvis der så var penge, kom de nye medier. Man kan tydeligt se en prioriteringsforskel i forhold til nye medier i lande, der ikke har så lang og stærk en folkebibliotekstradition som Danmark.

Siden min første læsning af Toffler har jeg i kurser i bibliotekerne arbejdet med virksomhedskulturen og dens forandring. Kulturbegrebet overført på organisationer og virksomheder bliver også almindeligt accepteret fra midten af firserne, hvor der blandt andet udkommer analyser af kulturen i typiske offentlige virksomheder. Metoden var enkel og benyttet af mange undervisere og konsulenter: opstilling af to sæt af værdier og karakteristika over for hinanden: herfra kommer vi - her skal vi hen. I årenes løb blev der flere faser i denne model og i dag optræder der i min modelbeskrivelse fire faser. Dem kan man genfinde i en række artikler i bibliotekstidsskrifter, så der er tale om en slags koncensus. At der var tale om en biblioteksspecifik udviklingsmodel gik for alvor op for mig på IFLAs konference i 1995, hvor en række indlæg fra forskellige lande havde forbløffende sammenfald i den pointe, at biblioteksudviklingen bevæger sig over fire faser, det manuelle bibliotek, det automatiserede, det elektroniske og det virtuelle. Hver fase har sine karakteristika, kulturtræk og dermed kulturkonflikter.

Fra 1980 til år 2000 bevæger stort set alle danske folkebiblioteker sig igennem disse faser fra et manuelt, papirbaseret og centralt styret folkebibliotek til et virtuelt og multimedie baseret bibliotek, der er lokalt forankret og globalt forbundet. Foran-

dringen gennemføres stort set af bibliotekarer uddannet fra de sene tressere til begyndelse af firserne. De har ikke længere knold i nakken, men de er i følge den nye myte alle 48 år, ikke særligt interesseret i informationsteknologi, men kloge nok til at se skriften på væggen og stærkt nok forankret i den klassiske folkelige bibliotekskulturs værdier til at holde fast på de overordnede mål.

Det manuelle bibliotek der voksede frem under højkonjunkturen fra midt i tresserne og især efter kommunalreformen i 1970, var baseret på trykte materialer. Musikbærende materialer slog igennem i de fleste store biblioteker, men ikke uden betydelige sværdslag. Dette bibliotek var i bund og grund båret af en bureaukratisk kultur. Man havde en central styring, en detaljeret lovgivning og et statsligt tilsyn, der opstillede standarder og foreslog afstande mellem reoler m.m. Altsammen for at sikre et fagligt niveau og en professionalisme som især i de mange deltidsbiblioteker fra før kommunesammenlægningen var en mangelvare. Der var - tydeligst i større biblioteker - en bureaukratisk organisationsform med topstyring og beslutningshierarkier. Løjnefaldende blev især et afdelingslederlag, der har været meget tungt at omstille i halvfemserne. Hierarkiet har i mange biblioteker ikke været særlig stærkt. Derimod har regelstyringen som bureaukratisk organisationstræk været dybt forankret i professionens kultur.

Det er vigtigt at forstå reglerne som et træk der skulle sikre kvaliteten. Den bureaukratiske kultur var stærk i sin sikring af rutiner og ensartethed. Regelorienteringen må også forstås i et videre perspektiv end den bureaukratiske kultur, fordi reglerne er forudsætningen for at ordne og genfinde informationer - uanset lagringsform. Regelorienteringen vil jeg vove at udpege som det stærkeste kulturtræk overhovedet i bibliotekarprofessionen. I forlængelse af regelorienteringen var (og er) orden (frem for en senere kulturs: kreativitet) en topprioriteret værdi. Det er på denne baggrund at forventningen om grænseløs fleksibilitet i imødekomnelsen af individuelle brugerbehov er så nådesløs set med den gamle kulturs øjne.

I det manuelle bibliotek har arbejdsorganiseringen været baseret på funktionsspecialer. Idealet var at passe sit område perfekt og ikke blande sig i andres. Som stærk side havde funktionsspecialerne, at de udviklede en ekspertise og indsigt, der f.eks. resulterede i banebrydende børnebibliotekarer, dygtige katalogisatorer, fremragende referencebibliotekarer osv.

Det allervigtigste kulturtræk ved det traditionelle manuelle og papirbaserede bibliotek er imidlertid samlingsorienteringen. Den indebærer, at der bruges meget store ressourcer på at opbygge og vedligeholde samlingen. Der er ikke noget mærkeligt i dét. Biblioteket er i denne form en samling, men sat på spidsen kunne samlingsorientering undertiden tendere mod at samlingen blev et mål i sig selv. "Et bibliotek af denne størrelse bør have denne bog" var et hyppigt argument i bogvalgsdiskussioner. Selv om der altid i en vis udstrækning er taget højde for betjeningsområdets særlige karakter, var efterspørgselsorientering et negativt begreb i dette bibliotek. Det indebar at svingte samlingens idealer, som i den grad kom før brugernes behov. I mange biblioteker blev halvdelen af bibliotekarressourcerne afsat til vedligeholdelsen af samlingen. Alligevel kneb det tit med kassation. I det virtuelle og multifunktionelle bibliotek er en sådan disposition uholdbar. Her får publikumsbetjeningen og dermed differentieringen af ydelser til publikum en højere prioritet. Dette skifte hænger også sammen med at selekteringen har ændret karakter fra - forenklet sagt - at holde materialer af dårlig kvalitet ude fra biblioteket, til: at sikre adgang til materiale af betydning for kunden.

Den næste fase er i langt de fleste vestlige lande det automatiserede folkebibliotek, der igen følges af det elektroniske folkebibliotek. I Danmark var udviklingen omvendt de fleste steder. Edb betød adgang til Basis - og først derefter blev de lokale samlinger inddateret og en elektronisk katalog gjort tilgængelig for publikum. Forskellen mellem de to faser er i teorien, at i det elektroniske bibliotek bliver online ydelser af stigende betydning. Det er ikke kun samlingen, det drejer sig om.

Automatiseringen betød i kultursammenhængen først og fremmest nedbrydning af nogle af de traditionelle funktionsspecialer og opdukken af nye. Den systemansvarlige blev således en central person og i større biblioteker rejste rationaliseringsgevinster i især skranke og tekniske afdelinger spørgsmålet om faggrænserne på en særdeles konstant måde. Spørgsmålet: om man kunne tillade personale uden en bibliotekaruddannelse at betjene publikum i samlingen blev af traditionalisterne besvaret med et nej. Dette nej har sin rod i den bureaukratiske bibliotekskulturs funktionsspecialer. Det aktualiseres i dag yderligere af, at selvbetjeningsskranken har holdt sit indtog og vil frigøre personale til andre opgaver. Hvilke? Svaret afhænger af fra hvilken kulturposition man taler. Det multifunktionelle biblioteks kultur vil være så kundeorienteret at svaret vil være: flyt ressourcerne derhen, hvor der er brug for dem,- det vil sige til kundebetjening. Og giv medarbejderne de nødvendige forudsætninger for at løse opgaven. Traditionalisterne vil holde fast i den fagligt funderede kundebetjening og hævde, at den bibliotekariske grunduddannelse er en forudsætning for at gøre det ordentligt.

Samtidig med en stadig større edb-orientering, med presset fra nye medier, med et behov for at bruge ressourcerne på en anden måde kommer nye værdier ind i biblioteksorganisationerne. Det er for eksempel resultatorientering og målstyring, der viser sig at være effektive redskaber i anstrengelserne for at holde trit. Med målstyringen følger uddelegeringen af hele opgaver, med de mange nye opgaver følger behovet for at omprioritere udnyttelsen af ressourcerne, stadig flere medarbejdere indgår i forskellige arbejdsammenhænge. Modellen rendyrkes i team-organisationen, der nedbryder det bureaukratiske hierarki. Den stramme topstyring afløses i stigende grad af en styring der fastlægger mål og rammer og uddelegerer opgaverne med en ret høj grad af metodefrihed.

Det er vanskeligt præcist at vægte de forskellige faktorer, der spiller ind i denne udvikling. Men der er ingen tvivl om at informationsteknologiens

effekt i form af informationsekspllosion er betydningsfuld. Mængden af biblioteksrelevant materiale vokser i en grad, der fremtvinger enten dramatisk øgede ressourcer eller ændrede selektionskriterier for hvad der skal tilbydes og ændrede metoder for håndtering. Denne tendens bliver endnu tydeligere i visionen om det virtuelle bibliotek.

Med virtuelt bibliotek mener jeg et bibliotek der i vid udstrækning betjener sig af informationsteknologien dels ved at give brugerne adgang til bibliotekets katalog hjemmefra, dels ved i stadig større udstrækning at stille elektroniske dokumenter til rådighed og dels ved at vejlede og betjene brugerne via nettet. Her er den fysiske samling sat i relief af andre ydelser, der vinder i udbredelse og ydeevne, her vil der være en konkurrence fra andre informationsudbydere, der tvinger biblioteket til at være bedre - både i ydelserne på nettet og på biblioteket. Bedre betyder: tættere på brugernes behov. Det kræver differentiering og tilpasning af forskellige tilbud. Og det kommer formodentlig i stigende grad til at kræve konkurrencebevidsthed. Jeg ser da for mig i løbet af fem år en forvandling gennemført, hvor det ikke er funktionsspecialer men opgaveansvaret, der er afgørende, hvor den bureaukratiske, anonyme og regelorienterede kultur er afløst af en personlig, fleksibel, konkurrence- og kvalitetsbevidst kultur. Hvor der bruges langt færre ressourcer på at vedligeholde den samling, der fortsat vil være der, men flere på markedsføring af den betjening og service som personalet kan give og betydeligt flere på at finde ud hvad brugerne har brug for.

Netop fokuseringen på den individuelle betjening - herunder også betjening af forskellige institutioner, virksomheder, grupper vil føre til, at ikke den ensartede, men den forskellige betjening vil komme i højsædet. Den faglige ekspertise vil fortsat være helt afgørende, men den personlige service vil også være en konkurrencefaktor og derfor vil medarbejdere i højere grad end i den gamle kultur blive vurderet på deres personlige egenskaber. Den faglige ekspertise vil hele tiden gå hånd i hånd med et krav om at have tekniske færdigheder, der er up to date, men prøvestenen vil være om de brugergrupper,

der betjenes er tilfredse. Det vil de ikke være med en anonym, regelorienteret betjening, der nok ser på materialernes kvalitet, men ikke så meget på brugerens behov. Heller ikke selvom betjeningen vil være gratis.

Drømmen bag den nye motiverende og involverende kultur er, at den kan frigøre menneskelige kræfter, der i den bureaukratiske kultur var bundet, og at resultatet er endnu større tilfredshed og bedre resultater hos både brugere og personale. Skrækken for den nye kultur er, at dens krav er for store, at angsten for ikke at kunne leve op til det høje serviceniveau vil være lammende.

Her er det godt at tænke på Herning Centralbibliotek og de udfordringer til forandring, personalet har været så heldige at få og de resultater de har opnået og som Henning Gimbel har en meget stor del af æren for. Henning Gimbels og Herning Centralbiblioteks betydning for dansk biblioteksvæsen har især været at demonstrere, at det er muligt at gennemføre et udviklingsforløb med meget positive effekter - tænk blot på Helos projektet, der ændrede projektkulturen i danske folkebiblioteker. Det har ikke bare været muligt, det har været godt. Så godt at mange er trådt videre i sporene. Tak for det.