

Af Egon Pedersen

Bibliotekslederforeningen og dens forløbere

Da en kreds af biblioteksledere i 1985 mødtes for at ophæve de hidtidige foreninger og danne Bibliotekslederforeningen, blev der sat punktum for mange års uoverensstemmelser mellem bibliotekslederne. I det følgende vil jeg prøve at give et indtryk af forløbet. Der er ikke foretaget nøje kildestudier, hvorfor indlægget mest må tages som et personligt indlæg fra en, der har været kraftigt involveret.

Da jeg i 1963 blev ansat som bibliotekarelev i Århus var der ingen tvivl om, at bibliotekslederne fagligt arbejdede på to planer; dels i et tæt samarbejde med det daværende Bibliotekstilsyn og dels i den daværende fagforening Bibliotekarforeningen, og dermed også i Danmarks Biblioteksforening, idet fagforeningens medlemmer var kollektivt indmeldt som en gruppe i Danmarks Biblioteksforening. Fagligt set var billedet forholdsvis enkelt. Som leder af Bibliotekstilsynet var det direktør Erik Allerslev Jensens opgave i et samvirke med inspektører, konsulenter og først og fremmest centralbibliotekarerne at formulere de grundlæggende

værdier for folkebibliotekerne og at arbejde for udbredelsen heraf. Formanden for Danmarks Biblioteksforening R. Lysholt Hansen, der samtidig var medlem af Folketinget og formand for dets finansudvalg, arbejdede for at der både på statsligt og kommunalt plan var afsat bevillinger til driften ud fra et princip om at staten refunderede en stor procentdel af de lokale bevillinger.

Biblioteksloven af 1964, hvis grundlæggende principper stadig består, er formentlig det bedste bevis på, at der kunne tages store skridt i et samarbejde mellem disse to visionære og målrettede personligheder, men der findes også eksempler på, at der kunne slås gnister, når samarbejdsbestræbelserne var knap så udtalte.

I dette system var der i de lokale biblioteker ikke så meget behov for ledere, men mere for administratorer, der lokalt kunne sikre bevillinger og modvirke politisk indblanding i virksomheden. De formelle biblioteksledere, der havde lyst og evne til at

arbejde på det målsætningsmæssige og strategiske plan fik job enten i Bibliotekstilsynet eller opstillede og blev valgt som medlem i bestyrelsen for Bibliotekarforeningen og fik dermed også indflydelse i Danmarks Biblioteksforening. Det bør indgå i hele denne beskrivelse, at Biblioteksdirektøren også havde stor indflydelse på ansættelse af nye ledere, idet han efter loven skulle udtale sig, inden en kommune kunne ansætte en ny biblioteksleder.

Det er åbenbart, at der ikke i et sådant system var behov for en særlig organisering af bibliotekslederne.

Men fra slutningen af 60-erne begyndte hele dette økologiske system at krakelere. En ny stor gruppe unge bibliotekarer var kommet ind i bibliotekerne og dermed i fagforeningen. De måtte gøre oprør mod et system, der blev opfattet som lettere tilstøvet og for sammenspist. De stillede krav om radikaliseringsarbejde i fagforeningen og dermed om udmeldelse af Danmarks Biblioteksforening. De stillede krav om indflydelse på de lokale beslutninger. Dertil kom kommunalreformen med færre og større kommuner, med reducerede statslige refusionsordninger og med krav om reduceret statslig indblanding i det kommunale selvstyre.

Henning Gimbel havde som leder af Bibliotekstilsynets rationaliseringsafdeling en nøglefunktion i denne turbulente periode. I begyndelsen af 60-erne havde Bibliotekstilsynet udgivet sin Rationaliseringsbetænkning, der analyserede arbejdsopgaverne i folkebibliotekerne og opdelte arbejdet i funktioner, der kunne udføres af forskelligt uddannede personalekategorier. Denne betænkning fik hurtigt stor gennemslagskraft. Uddannet og ikke-uddannet kontormedhjælp kom i stor stil ind i bibliotekerne og både Bibliotekscentralen og Indbindingscentralen tilpassede deres produkter i overensstemmelse med denne nye personalefordeling.

Men netop fordi flertallet af biblioteksledere opfattede deres rolle mere som "systemadministration" end som ledere, var der behov for at vejlede bibliotekerne i en ny måde at organisere sig internt på.

Henning Gimbel fik ansvaret for at gennemføre projektet, der resulterede i betænkningen: Organisationsplanlægning i danske folkebiblioteker (1970).

Det er ikke opgaven her at kommentere alle forslag i betænkningen, som hurtigt hos de unge fik navnet "Den gule fare". Men jeg er overbevist om, at Henning Gimbel så behovet for, at bibliotekslederne udviklede sig fra administratorer til ledere og selv direkte ønskede at skabe de organisatoriske forudsætninger for en sådan udvikling. Gennem en række særlige kurser på Hindsgavl ved Middelfart forsøgte Henning Gimbel at skabe forståelse for sine forslag, men hos mange unge bibliotekarer lykkedes det ikke. I stedet skabtes en modbevægelse med et mål om en mere kollektiv ledelsesfilosofi. Gimbels forslag blev dog i hvert fald formelt gennemført i bibliotekerne, men konflikten bestod, fordi betænkningen ikke i sig selv skabte ledere med en ny opfattelse af lederrollen.

Faggruppen for biblioteksledere

Med radikaliseringsarbejdet i det faglige miljø måtte Bibliotekarforeningen vægte det traditionelle fagforeningsarbejde højere end hidtil. Navneændringen til Bibliotekarforbundet er blot et eksempel herpå. I stedet flyttedes det faglige arbejde ud i særligt faglige grupperinger. Den første var BØFA (Faggruppen for børnebibliotekarer) og den næste Faggruppen for Biblioteksledere. Den blev absolut ikke dannet i en fælles forståelse mellem alle parter. Mange biblioteksledere var bange for at den ville føre til, at lederne isolerede sig uden indflydelse i fagforeningen og dele af fagforeningen var bange for en "lederloge", som ikke kunne styres. Men gruppen blev dannet under de forudsætninger, at alle medlemmer også skulle være medlem af fagforeningen, og at alle udtalelser udadtil skulle sendes via fagforeningen. Efterhånden fik gruppen også et pænt medlemstal. Gruppen arrangerede en række faglige møder og konferencer, men det kneb med indflydelsen udadtil og med medlemsdebatten. Radikaliseringsarbejdet i fagforeningen og tonen i "Bibliotek 70" havde til effekt, at en række markante

biblioteksledere meldte sig ud af fagforeningen, hvorfor de ej heller kunne være medlem af faggruppen. Den udeblevne indflydelse baserede sig primært på følgende forhold:

- Danmarks Biblioteksforening. Efter den kollektive udmeldelse havde DB dannet sin egen gruppe af personlige medlemmer
- Bibliotekscentralen. De rådgivende faglige udvalg blev sammensat primært på forslag fra DB og fra BF eller på basis af egne forslag
- Bibliotekstilsynet. Søgte sin lederrådgivning på basis af eget personkendskab
- Kommunernes Landsforening. Det begyndende behov kunne af principielle grunde ikke dækkes ved kontakt til en gruppe med tilknytning til en fagforening
- Kommunedata. Det begyndende behov kunne af principielle grunde ikke dækkes ved kontakt til en gruppe med tilknytning til en fagforening

Midt i 70-erne var situationen fastlåst. Efter den kraftige vækstperiode var biblioteksområdet nu så synligt, at kommunerne begyndte at interessere sig for området. Efter at det centralistisk tænkte edb-projekt (FAUST) måtte opgives, begyndte Kommunernes Landsforening at overveje om og i givet fald hvordan de skulle gå ind på området. Dertil kom at der hos mange ledere udviklede sig en stigende opmærksomhed på de faglige interessemod-sætninger mellem ledere og medarbejdere baseret på ønsket om automatisering. Heraf udvikledes et stigende ønske om en selvstændig lederprofil på det faglige område.

Som forholdsvis ny centralbibliotekar i Herning fik Henning Gimbel et samarbejde med daværende kulturudvalgsformand Hilmar Sølund, der samtidig var medlem af Kommunernes Landsforenings skole- og kulturudvalg. Der var hos dem en fælles forståelse af, at bibliotekernes automatiseringsbehov efter FAUST-systemets fallit måtte løses ved kommunale løsninger. Resultatet blev at Kommunernes Landsforenings kontor for kultur- og skole fik mandat til at nedsætte en særlig kravspecifikations-gruppe. Alle faglige lederrepræsentanter fra folke-

bibliotekerne blev personligt udpegede uden forslag fra lederfaggruppen. Gruppen fik til opgave at stille forslag til de overordnede krav til et edb-system til folkebibliotekerne. Krav der derefter for-finedes af en brugerkomite nedsat af Kommunedata også uden faggruppeudpegede bibliotekslederrepræsentanter.

Stadsbibliotekarernes Samråd dannes

For mig som formand for bibliotekslederfaggruppen blev situationen mere og mere håbløs. Personligt var jeg indtrådt såvel i kravspecifikationsgruppen som i brugerkomiteen, men faggruppen som gruppe var totalt uden indflydelse.

Noget måtte der gøres. Henning Gimbel havde efter sin udmeldelse af fagforeningen ingen foreningsmæssig basis, men han havde indflydelse på den udvikling, som også jeg var enig i og arbejdede for. Min bestyrelse i faggruppen havde som sådan en foreningsmæssig tilknytning, men ingen indflydelse. Det gik mere og mere op for mig, at målet om et forum, der udadtil kunne arbejde for at formidle de særlige faglige synspunkter, der måtte være ledernes, måtte vægtes højere end hensynet til bevarelse af de eksisterende strukturer. Henning Gimbel havde længe før set dette behov, men ikke haft mulighed for at realisere det uden en kile ind i den eksisterende bibliotekslederfaggruppe.

Henning Gimbel, Johs. Petersen (Esbjerg) og jeg tog derefter initiativ til at danne en faglig forening for biblioteksledere uden fagforeningsmæssig tilknytning, og jeg forlod Bibliotekslederfaggruppen. Vi har bevidste om, at foreningen kun kunne komme til at virke som et af omverdenen acceptabelt forum, hvis der var medlemsopbakning. Da vi vidste, at initiativet ville blive modarbejdet først og fremmest fra fagforeningsside, blev vi enige om i første omgang kun at optage medlemmer i kommuner over 25.000 indbyggere. Derfor blev foreningens navn "Stadsbibliotekarernes Samråd". Medlemmerne kom også. Både de, der var medlemmer af fagforeningen, og de, der ikke var. Men indflydelsen udeblev. I folkemunde blev forkortelsen

“SS” anvendt med dens negative biklang, og de mulige samarbejdspartnere ville ikke involvere sig i striden ved at arbejde sammen med den nye forening. Som idemagere havde vi ikke taget hensyn til, at Kommunernes Landsforening af principielle grunde ikke kunne samarbejde med en forening, der ikke henvendte sig til ledere i alle kommuner. Derfor blev Stadsbibliotekarernes Samråd kun en parentes i bibliotekshistorien, men en parentes, der fik sin store betydning ved at markere, at der var potentiale nok til at bibliotekslederne kunne profilere sig udenfor fagforeningen.

Kommunale Bibliotekslederes Samråd

I håb om at modvirke den tilbageholdenhed, der blev udvist fra Kommunernes Landsforening, ændredes navnet efter få år til Kommunale Bibliotekslederes Samråd og vedtægten blev ændret, således at alle biblioteksledere uanset kommunestørrelse kunne optages som medlemmer. Situationen ændredes egentlig ikke heraf, idet alt for få biblioteksledere fra de mindre kommuner meldte sig ind i samrådet, men forblev i fagforeningens bibliotekslederfaggruppe.

Bibliotekslederforeningen dannes

I begyndelsen af 80-erne var situationen helt håbløs. Bibliotekslederne var organiseret i to forskellige faglige fora, begge uden indflydelse på noget som helst. Kommunernes Landsforenings interesse på området blev stærkere og stærkere, men uden en formel faglig samarbejdspartner på andet end den teknologiske udvikling. Danmarks Biblioteksforenings indflydelse svækkedes efter regeringsskiftet i 1982, og det statslige pres på Bibliotekstilsynet blev stærkere. Statsrefusionen til folkebiblioteksformål forsvandt helt. De gammelkendte strukturer var under forandring. Det var måske netop nu tiden til at bygge noget nyt op. Der opnåedes både i samrådets bestyrelse og i faggruppens bestyrelse tilslutning til en undersøgelse af, hvorvidt der var grundlag for en ny forening til erstatning for de to gamle. Som ventet var det ikke formålet, der skilte parterne. Der var enighed om behovet for en faglig

forening, hvis meninger var uafhængig af fagforeningen. Det var derimod spørgsmålet om pligten til medlemskab af fagforeningen og det var spørgsmålet om optagelse af de biblioteksledere, der havde fravalgt fagforeningen som medlemmer.

For den gamle bibliotekslederfaggruppe var det, viste det sig, et ufravigeligt krav, at alle medlemmer af en ny forening skulle være medlemmer af fagforeningen, og fra samrådet var det et ligeså ufravigeligt krav, at de medlemmer, der ikke var medlemmer af fagforeningen ikke fagligt skulle isoleres ved ikke at kunne blive medlemmer af en ny forening. Helt bevidst var Henning Gimbel ikke medlem af forhandlingsdelegationen, og det viste sig også ved den endelige stillingstagen, at han var kompromisløs til det sidste i spørgsmålet om fagforeningsmedlemsskabet. Han var dels overbevist om det rigtige i at adskille den fagforeningsmæssige tilknytning fra den faglige foreningsdannelse, og strategisk anså han det for umuligt at få den ønskede anerkendelse i omverdenen med et vedtægtsmæssigt krav om fagforeningstilknytning. At Skoledirektørernes Samråd havde samme bestemmelse anfægtede ikke Henning Gimbels principielle stillingstagen. Kun Poul Daugårds kompromisvilighed reddede forhandlingsresultatet. I samrådets bestyrelse var der derudover fuldstændig enighed om, at jeg som samrådets formand ubetinget skulle være den første formand for en ny forening. I bibliotekslederfaggruppen har der utvivlsomt været ligeså store problemer med at acceptere ikke-fagforeningsmedlemmer i en overgangsperiode, og at acceptere mig som den første formand.

I 1985 lykkedes det. Bibliotekslederforeningen blev dannet og de to gamle fora blev opløst. Foreningen fik meget hurtigt den faglige platform, den kunne ønske sig, både i forhold til Kommunernes Landsforening og i forhold til andre organisationer og institutioner på området. Henning Gimbel fik ikke ret i at kravet om fagforeningstilhørsforhold var spærrende for indflydelsen. Dertil var behovet for stort. Der blev dannet et bibliotekslederkontaktudvalg til Kommunernes Landsforenings kontor for skole og kultur, og Bibliotekslederforeningen

fik mulighed for at udpege repræsentanter til Bibliotekscentralens faglige udvalg og en række andre råd og nævn. Foreningen fastholdt en nødvendig dialog til personaleorganisationerne, og efter dannelsen af Statens Bibliotekstjeneste optog den kontakt også til tilsvarende foreninger i den statslige sektor.

Det er min opfattelse, at Henning Gimbel i årene efter 1985 stort set har anerkendt foreningens indsats. Kun havde han nok håbet, at det var lykkedes foreningen at placere sig som ligeværdig partner med de gamle chefforeninger. Og spørger man ham i dag vil svaret nok være: "I kunne bare have lyttet efter mig og holdt fingrene fra det med fagforeningen". Personligt tror jeg, at også dette mål ville være nået, hvis ikke de kommunale forvaltningsomlægninger omkring 1990 havde været så radikale.

Lederrollen under forandring

En sådan kortfattet historisk gennemgang af biblioteksledernes foreninger er ikke tilstrækkelig i sig selv. Den hænger naturligvis sammen med de forandringer i bibliotekslederrollen, der er sket undervejs. Som nævnt tidligere var bibliotekslederrollen i 60-erne og i 70-erne overvejende af administrativ karakter. Værdier, mål og strategi blev fastsat udenfor det enkelte bibliotek. Årets vigtigste møde var det årlige biblioteksledermøde, hvor kursen blev lagt i venlig men stram styring fra biblioteksdirektøren og de øvrige medarbejdere i Bibliotekstilsynet. Den administrative betydning fremgik bl.a. af, at et fast punkt på dette møde var en spørgetime, hvor der kunne stilles og blev stillet meget konkrete administrative spørgsmål.

I begyndelsen kom ændringerne kun langsom. I takt med det politiske pres på Bibliotekstilsynet svækkedes dets indflydelse, og mange nye biblioteksledere så behovet for at finde nye faglige veje i de nye storkommuner. Desværre var det småt med ledelsesværktøjer bl.a. fordi der ikke forelå et reelt tilbud om uddannelse af ledere. I Herning skete der dog noget. Efter sin ansættelse 1. juni 1970 og efter

ibrugtagning af det nye centralbibliotek havde Henning Gimbel set de lokale muligheder i for første gang at etablere sig som en selvstændig visionær ledelsespersoneelighed med et klart mål og en strategi for at nå de ønskede mål. Det gav skrammer. Mange medarbejdere måtte justere og forny egen indsats efter at have spejlet sig i Henning Gimbels lederprofil. Udenfor Herning var der mange, der ikke forstod, hvad der skete og ikke accepterede det, de forstod. Da så resultaterne kom, aftvang de nok respekt, men ikke forståelse for nødvendigheden i den ledelsesform, Henning Gimbel introducerede i folkebibliotekerne. Først i de senere år er respekten og anerkendelsen kommet.

Efterhånden skete der dog bevægelser i lederrollen. Følelsen af den begyndende reelle kommunalisering begyndte at sætte sig spor. Interessen for at søge lokal indflydelse førte til undersøgelser af bibliotekernes placering i den kommunale organisation. Der blev argumenteret for direkte reference til det politiske udvalg og for at det lokale folkebibliotek var mere end en institution. Kun i ringe omfang blev der dog i væsenet reflekteret over, at forudsætningen for en ny placering og et nyt image, var en ændring af en selv.

Først i slutningen af 80-erne og i begyndelsen af 90-erne skete der noget med lederrollen. Det blev mere og mere åbenbart, at ledelse var noget andet end administration. Den kommunale højskole begyndte at etablere grundlæggende lederkurser i samarbejde med Bibliotekslederforeningen og biblioteksskolen. Der opstod fællesskab med andre kommunale ledere. Forvaltningsomlægningerne tvang også bibliotekslederne til at finde sig et nyt ståsted. Selv om den formelle placering i organisationen blev svækket, oplevede mange det ikke udelukkende negativt, men så nye muligheder.

Den stærke fokusering på lederrollens betydning for organisationen, gennem de hurtigt skiftende teorier smittede også af på biblioteksledernes selvopfattelse. Teknologiomstillingen udløste i sig selv et behov for at finde egne løsninger. Ledelse blev

efterhånden ikke et “fy-ord”, men et anerkendt behov. Og både kommuner og medarbejdere stillede i stigende omfang krav om ansættelse af gode ledere, og krav om uddannelse til selv at klare den daglige drift i et tæt samspil med både brugere og kommune.

Afslutning

Der er så der, vi er nu. Henning Gimbel takker af på et tidspunkt, hvor der er stor faglig og kollegial respekt for det eksempel, han har vist i et langt biblioteksliv. Ikke alene har han placeret Herning Cen-

tralbibliotek fagligt centralt, men han har også haft personligt mod til at gå imod strømmen og tage den ledelsesmæssige “førertrøje”, der absolut ikke var billigt til salg. I Herning er hans analytiske og strategiske evner - plejet og udviklet i Erik Allerslev Jensens Bibliotekstilsyn - kommet til udtryk. Men for os, der kender ham, er de måske oplevet bedst i de stille samtaler på tomandshånd, hvor han gerne udviklede sit syn på faglige problemstillinger og på det, der ville ske. For os andre, mindre klartskuende var det ofte træls, men lærerigt at måtte konstatere, at han som oftest fik ret i sine forudsigelser.