

Af Peter Holm Christensen

# Den karismatiske hanløve

»Han flyver«, sagde forhenværende udviklingschef Egon Hansen advarende til mig. Jeg skulle med Gimbel til et møde i amtet. »Jeg kører hellere selv end med Gimbel«, understregede Egon Hansen, »han kører lige lovlig stærkt«. Jeg tog nu chancen - og er stadig i live, både efter køreturen men også efter den periode i min tilværelse jeg her skal fortælle om, nemlig de fire år jeg med høj hastighed tilbragte som udviklingschef ved Gimbels side på Herning Centralbibliotek.

Som udviklingschef i Herning er man et produkt af Gimbel. Hverken mere eller mindre. Gimbel var den første indenfor nordisk biblioteksvæsen, der søgte efter en åremålsansat udviklingschef. Og det fik han. Han nåede at ansætte tre. Jeg var nummer to i rækken, og refererede ligesom min forgænger direkte til stadsbibliotekaren. En stabsfunktion i en organisation der var tilrettelagt og gennemført til punkt og prikke. Man skulle ikke være i tvivl om, hvor man hørte til. I Gimbels verden er dagsordenen sat, der er orden på tingene, og det gør det en

hel del lettere at falde til og at være til - i hvert fald på Herning Centralbibliotek!

Set i bakspejlet var det nu rart »at flyve« med Gimbel. Især fordi han var flittig til at lande og orientere sig. Hvad sker der i organisationen, med teknologien, med økonomien - og medarbejderne - bestiller de noget? Og når så han følte sig tunet ind på tingens tilstand, så tog han igen helikopterbrillerne på - og fløj - op hvor han kunne dirigere, omprioritere, udvikle.

Jeg husker tydeligt, da jeg første gang skulle opleve Gimbel. Som grøn biblioteksleder skulle jeg deltage i mit første amtsledermøde i Ringkøbing Amt. På vej ud til centralbiblioteket ledte tankerne mig tilbage til timerne i organisation på Danmarks Biblioteksskole, hvor lærerne med ærefrygt i stemmen fortalte om den gule fare, og al den postyr den redegørelse havde skabt ved publiceringen. Gimbel var rationaliseringseksperter, der med kontante kontrolforanstaltninger og tidsmålinger formåede at sætte kritiske spørgsmålstegn ved eksistensberet-

tigelsen og udførelsen af selv de mest hellige køer indenfor bibliotekerne. Biblioteksverdens svar på Lars Lundgaard, forestillede jeg mig.

Men så stod han der. I sit ulastelige jakkesæt tog han pænt imod. Rar så han ud, som han sad der for bordenden med sit hvide hår og sin afdæmpede røst. Var det virkelig ham, man rundt om kaldte for den røde vædder? Den tidligere rødhårede herre med den stærke vilje og med de mange kvinder. Min fantasi plejer nu ellers ikke at fejle noget, men her kom den på lidt af en prøve.

Der skulle nu ikke gå mange måneder før jeg følte en stærk fornemmelse af, hvad der var Gimbel's hemmelighed. Det kaldes karisma. I ordbogen står der: en usynlig evne til at virke samlende, ledende, til at udøve magt, men uden tvang eller vold, alene ved personlighedens overbevisende styrke og inspiration.

### **Teknologiudvikling**

Netop evnen til at virke samlende havde Gimbel brug for, det første år jeg kendte ham. Bibliotekerne i Ringkøbing Amt stod overfor en stor opgave. Den hed RINGBIB. Bibliotekerne skulle finde sammen i et elektronisk samarbejde. Der skulle gives og tages, nogle skulle yde mere end andre skulle nyde. Det kræver organisationstalent og overbevisning, når atten kommuner skal drives sammen til at samarbejde i et forsøg, der på daværende tidspunkt var pioneragtigt indenfor folkebiblioteksverden.

Nogle få kommuner satte hælene i, og hele projektet var ved at vælte. Mange penge stod på spil, og lige så mange intense mødetimer var måske spildte. Spændingen var næsten ulidelig. Gimbel kontaktede nogle enkelte nøglepersoner og i 11. time blev problemerne løst. Alle åndede lettede op, og RINGBIB blev en realitet. Under planlægningen af RINGBIB viste jeg ikke, at Gimbel og jeg senere skulle samarbejde om udviklingen og implementeringen af netværket - men det er en helt anden historie.

Gimbel har altid haft det sådan, at han synes det er forbandet vigtigt at bruge penge på edb, især fordi edb efter hans opfattelse skaber nye muligheder i organisationen og de forskellige arbejdsprocesser. Og sådan noget har han let ved at gennemskue. Men hvad edb i øvrigt indeholder af bytes og bits, hardware og software - det gider han ikke bruge tid på at sætte sig ind i.

Gimbel undrer sig altid over edb. Især over hvad det koster. Da han i sin tid anskaffede de første maskiner til Herning troede han, at han havde gjort en engangs investering, der over nogle år ville kaste pæne besparelser af sig. Men efterhånden fandt han vist ud af, at det han troede var vejen til færre driftsudgifter og bedre budgetter i virkeligheden var en krævende pengesluger, der år for år udgjorde en gradvis større del af bibliotekets udgifter.

På hans kontor stod en pc'er. Der havde den stået i mange år, hvilket den aldrende model afslørede. I begyndelsen troede jeg, at Gimbel benyttede pc-arbejdspladsen når de helt personlige opgaver skulle løses. Det skulle jeg senere konstatere ikke var tilfældet. De personlige oplæg blev afleveret til renskrivning med den nydeligste håndskrift. Den type håndskrift der kun bliver nedfældet af mennesker, der har gået i skole på en tid, hvor skrivemaskinen var noget man drømte om. En overgang troede jeg, at pc-arbejdspladsen blev anvendt til modtagelse og afsendelse af e-mail. Maskinen var tilsluttet kommunens netværk, vidste jeg. Men en dag hørte jeg, at Gimbel netop ikke havde modtaget nogle meddelelser fra rådhuset, fordi han ikke brugte e-mail. Så dristede jeg mig til at spørge, hvornår den gådefulde maskine blev anvendt. Og Gimbel svarede, at han gik og ventede på han fik tid til at sætte sig ind i, hvordan den blev brugt. Indtil nu havde han kun prøvet at tænde og slukke for maskinen - bare for at se om den stadig virkede...

I forbindelse med ny teknologi viste Gimbel til gengæld overbevisende styrke i de mange forhandlingssituationer, vi med tiden gennemførte med

bibliotekets teknologileverandører DDE og Codeco. Sammenlignet med andre bibliotekschefer tror jeg, at Gimbel har en sjælden evne til at handle. Når det drejede sig om at få en vare på de mest fordelagtige vilkår og til de mindste priser, kan Gimbel handle på ægte vestjysk manér. Dette førte som regel til episoder, hvor leverandører, der normalt ikke taler om prisen, blev konfronteret med Gimbels stædige krav om særlige Herning-priser eller rabatordninger. Gimbel blev ved indtil han fik sin vilje - og det gjorde han som regel.

Herning Centralbiblioteks samarbejde med DDE resulterede i en joint-venture aftale, der drypvist kastede lidt af til biblioteket. Denne aftale var et led i Gimbels strategi. Skulle biblioteket samarbejde med en privat leverandør, og skulle biblioteket i den forbindelse anvende ekstra ressourcer på udviklingsarbejdet, ja - så måtte leverandøren også ryste op med lidt good-will. Denne holdning havde Gimbel ikke bare til samarbejdet med private leverandører. Også biblioteker eller andre offentlige institutioner skulle på én eller anden måde betale for de udgifter Herning Centralbibliotek havde ved et samarbejde.

Gimbel var ikke tilbageholdende med at samarbejde med andre. Men der skulle være mening med galskaben. Han havde den helt egoistiske holdning, at samarbejdet først og fremmest skulle tilgodese Herning Centralbibliotek. Hvis der var den mindste tvivl, ville han ikke være med. Den tid jeg var sammen med Gimbel, nåede vi at afvise adskillige samarbejdsprojekter - især EU-projekter, der efter Gimbels mening ofte havde mere karakter af form end af indhold, hvilket jeg vil give ham ret i.

Gimbel har også den holdning, at der er for lidt konkurrence mellem bibliotekerne. Stod det til ham skulle der være to biblioteker i Herning. Med to biblioteker ville udviklingen gå hurtigere, fordi de to biblioteker hele tiden ville være tvunget til at forbedre servicen for at tilkæmpe sig kundernes opmærksomhed. På den måde ville det også være mere naturligt at arbejde så forretningsorienteret, som Gimbel faktisk altid har gjort. På den måde

ville medarbejderne måske også have lettere ved at forstå nødvendigheden af at udvise fleksibilitet og forandringsvillighed. Dette sidste var nemlig ikke altid let, især fordi Gimbel altid har haft travlt med at forandre og sætte forskellige udviklingsinitiativer i gang. Det hændte, at medarbejderne følte det hele gik for stærkt. Dog har jeg indtryk af, at medarbejderne efterhånden vænnede sig til den relativt høje hastighed. Kun nogle ganske få lod sig ikke mærke med at tingene forandrede sig omkring dem. Medarbejderne blev omstillingsparate og projektorienterede.

Netop tendensen til hele tiden at søsætte nye projekter, og projekter i projekter passede ind i Gimbels verden. Der skulle helst ikke gå ret lang tid fra et projekt var sat i gang til det næste var på tegnebrættet. Det kan der siges meget godt om, men det gav altså også engang imellem nogle problemer. Folk kunne ikke følge med og havde ind imellem vanskeligt ved at holde sig orienteret om, hvad vi satte i gang. Dette var nok mest udpræget, da Herning Centralbibliotek i 1993-1994 byggede om.

### **Ombygning og selvbetjening**

Ombygningen blev et af Gimbels sidste store projekter, og han styrede det personligt med fast og myndig hånd. Under ombygningen gennemførte centralbiblioteket en omfattende brugerundersøgelse. Brugerundersøgelsen resulterede i, at 2.100 brugere returnerede besvarelser, og der blev returneret ikke færre end 1.500 forskellige kommentarer om bibliotekets virksomhed. Særligt kommentarerne var meget beskrivende og operationelle, og Gimbel tog hurtigt brugernes kritiske kommentarer for pålydende, udnyttede situationen og indrettede det udvidede og renoverede bibliotek med udbredt hensyn til brugernes behov. Resultatet var efter min mening vellykket. Indretningen sigtede først og fremmest på at give brugerne et bibliotek, hvor flest muligt kunne færdes selvhjulpent. Ikke noget med indforståede systemer og fastlåste principper. Her var der tale om et enkelt opbygget bibliotek, hvor brugerne i de fleste tilfælde kunne hjælpe sig selv, og havde de brug for professionel assistance,

var der flere bemandede bibliotekarborde end nogen sinde før. Bibliotekarernes arbejde skulle primært udføres i udlånet - ikke på kontorerne.

Problemet med ombygningen var, at Gimbel havde en hel klar idé om, hvordan byggeriet, indretningen og organisationen skulle se ud. Han havde tænkt det hele igennem, og brugerne havde i undersøgelsen givet nogle tydelige signaler om, hvordan de syntes biblioteket skulle være. Men medarbejderne havde vanskeligt ved at følge med. Gimbel planlagde og satte det ene efter det andet i gang. Han havde overblikket, men gjorde efter medarbejderens mening ikke nok for at fortælle i hvilken retning hans planer gik. Derfor var det nye centralbibliotek i ordets bedste betydning Gimbels bibliotek - Gimbels værk. En medarbejder udbrød umiddelbart efter indvielsen: »Det er et dejligt bibliotek, men der går nu nok et par år, før vi også føler det er vores bibliotek...«.

Ombygningen kastede andre ting af sig. Gimbel og jeg havde i længere tid planlagt udviklingen af en selvbetjeningsmaskine til udlån af biblioteksmaterialer. Projektet indebar, at alle biblioteksmaterialer selvbetjent kunne udlånes fra biblioteket - også musikbærende- og AV-materialer. Et af de større problemer der skulle løses var, hvordan vi tyverisikrede de attraktive CD-plader og videobånd, og hvordan vi udviklede en hensigtsmæssig teknologi, der sikrede at aflæsning af strekcode og deaktivering af sikkerhedstråd kunne gennemføres i én og samme rutine.

Tyverisikringsfirmaet 2M Security System kom til møde i Herning, og vi drøftede mulighederne. Det var vigtigt, at vi udviklede et system, som selv den smarteste låner ikke kunne finde snarrådige muligheder for at snyde. Dette krævede mange overvejelser, og det var i denne udviklingsfase, at jeg oplevede Gimbel som en person, der er udstyret med en veludviklet fantasi. I hvert fald havde han en vis evne til at forestille sig, hvordan man kan snyde biblioteket. Gimbel havde tænkt selv den mest spidsfindige situation igennem, hvilket overraskede både medarbejderen fra 2M og jeg selv. Og

jeg vil vove at påstå, at produktet ikke var blevet til det, det er i dag, hvis ikke det var for Gimbels fantasifulde forslag til, hvordan man kunne snyde systemet. Jeg har flere gange hørt kolleger påstå, at Gimbel var snu, og at han skulle have en ræv bag øret. Jeg må indrømme, at det nærmeste jeg har været ræven, var ved denne lejlighed.

Selvbetjeningsudstyret blev også en succes. Mere end halvdelen af bibliotekets udlån blev i løbet af det første år, udstyret var i drift, gennemført af lånerne selv. En væsentlig del af denne succes kan også tilskrives Gimbel. Da selvbetjeningsmaskinen var færdigudviklet, og prototypen var gennemafprøvet på Hammerum filial, besluttede vi at opstille tre maskiner i bibliotekets ekspeditionsareal. Skulle selvbetjeningen tages alvorlig, skulle den også synliggøres og være en del af bibliotekets profil. Men ét er, at der står en maskine, som ved hjælp af brugergrænseflader og interaktive processer er programmeret til at løse en opgave. Noget andet er at erfaringerne siger, at når det er helt nye automatiseringsformer der tages i brug, er det ofte nødvendigt med en særlig vejledning. Den gennemsnitlige låner læser ikke skærbillederne - så hellere prøve sig frem.

Derfor var det nødvendigt at afsætte medarbejdere til i en indføringsperiode at vejlede lånerne i anvendelsen af selvbetjeningsudstyret. Men medarbejderne var naturligvis betænkelige ved disse nye maskiner, som i værste fald kunne fratage dem deres arbejde. I denne situation lod Gimbel uden tøven medarbejderne vide, at der på ingen måde var tale om at der skulle afskediges medarbejdere. Alle kunne være helt trygge! Medarbejderne skulle anvendes til andre opgaver, som ikke kunne automatiseres. Ekspeditionen gennemførte derfor en intensiv instruktionsopgave, hvor hoveddelen af bibliotekets lånerne på hovedbiblioteket lærte at låne selv. I løbet af et halvt år opnåede man, at halvdelen af bibliotekets udlån blev foretaget på selvbetjeningsmaskinerne. Succesen var hjemme, men det var aldrig gået uden den indsats ekspeditionen gennemførte, og den kunne kun gennemføres fordi Gimbel tydeligt havde garanteret trygge vilkår.

Selvbetjeningskrankerne og det nye tyverisikringskoncept var blandt de sidste store rationaliserings-gevinster, Gimbel var med til at gennemføre indenfor biblioteksvæsenet. Han har gennem tiden stået fadder til mange forskellige, heraf mange der er gennemført ved organisatorisk nytænkning.

### **Organisationstilpasning**

Organisatorisk må Gimbel betegnes som én af de store begavelser. Jeg oplevede, at han havde en meget fin næse for hele tiden at tilpasse organisationen til samtiden. Således er der tydeligt sket en udvikling fra de organisatoriske krav, Gimbel var med til at udbrede i 60'erne og 70'erne, og til den organisationsform vi gradvist indførte med kvalitetsudviklingsprojektet på Herning Centralbibliotek fra 1993-1995.

Hvor Gimbels organisationsplaner før i tiden gik i retning af øget specialisering og opsplitting af arbejdet i hensigtsmæssige rutiner, gik planerne under kvalitetsudviklingsprojektet helt klart i retning af den mere helhedsorienterede organisation. Man kalder også den helhedsorienterede organisation for den brugerorienterede, fordi organisationen primært tager udgangspunkt i brugerens måde at anskue biblioteket og bruge bibliotekets serviceydelser på. På den måde var Gimbel under kvalitetsudviklingen med til at ændre radikalt på nogle af de forhold, han tidligere havde været foregangsmand for. Specialiseringsgraden af medarbejderne samt grænserne mellem de forskellige serviceområder og fagområder blev mindre synlige, og teknologiens muligheder for at gøre alle processer tilgængelige fra en hvilken som helst arbejdsplads på biblioteket blev mere udtalte i forbindelse med tilrettelæggelsen af bibliotekets organisation.

Det drejer sig hele tiden om, at få det optimale ud af medarbejderne, og Gimbel har altid haft en fin fornemmelse for at trimme organisation og planlægning, så der kom mest muligt godt ud af resultatet. Kvalitetsudviklingsprocessen var en spændende måde at forbedre organisation og service. Gimbels erfaringer fra den tid, hvor han gennem-

førte arbejdsfordelingsplaner og tidsmålinger blev atter aktuelle i forbindelse med at medarbejderne under kvalitetsprojektet grundigt skulle analysere de processer, der anvendes på at løse en given opgave. Gimbel kunne godt lide at fortælle om de erfaringer han havde gjort før i tiden, og der er da også tydelige ligheder mellem de daværende rationaliseringsmetoder, og de metoder der her i 90'erne er blevet aktuelle med kvalitetsudviklingen.

Resultaterne af kvalitetsudviklingen var ikke blot noget, der synligt kunne opleves af brugerne. Resultaterne var også med til endnu engang at øge respekten for Gimbel i det politiske establishment. Det er ikke for meget at sige, at Gimbel gennem mange år har været en højt respekteret embedsmand blandt politikere. Ikke bare i Herning Kommune, men i hele Ringkøbing Amt samt i mange andre kommuner er Gimbel i politikerkredse kendt som én af dansk biblioteksvæsens førstemænd. Respekten for hans personlighed og hans virke skyldes naturligvis hans evne til at se fremad og evnen til at udvikle og drive bibliotekerne til hele tiden at modernisere og øge servicen. Ringkøbing Amt er bestemt ikke det sted i landet, hvor nødvendigheden af folkebiblioteket nyder størst forståelse blandt alle de kommunale politikere. Men Gimbel har i de år han har haft sit virke i regionen sikret, at de fleste af de mest biblioteksfjendske politikere har fået et ændret fjendebillede. Og taler man med nogle af de politikere, der har siddet længst rundt omkring i amtet, har de allesammen en historie at fortælle. Historier om episoder hvor Gimbel har demonstreret sine evner til at organisere, til at lede, til at samle.

Som privat person er han også kendt på egnen, hvor han bor, som fåreavleren på Lille Hjælland. Lille Hjælland er et pragtfuldt landsted, som Gimbel gennem mange år har opbygget, og hvor han har haft gode muligheder for at dyrke sin store fritidsinteresse - fåreavl. Gimbel har også her haft mulighed for at virke samlende. Fra tid til anden har han gæstfrit åbnet dørene til sin private bolig ved festlige sammenkomster for ledere og medar-

bejderne på centralbiblioteket, og ved disse lejligheder vundet respekt som en leder, der på trods af sin evner og lederegenskaber trods alt »kun er et menneske«.

Da Herning Centralbibliotek for et par år siden gennemførte en organisationsomlægning, der blandt andet resulterede i nedsættelsen af en ny ledergruppe, gennemførte den nye ledergruppe en »ryste-sammen-dag« med bistand af en konsulent.

I løbet af dagen bad konsulenten os om at gennemføre nogle øvelser. Blandt dem var der én, hvor vi hver især skulle karakterisere hinanden som dyrearter. Meningen var, at vi skulle beskrive hinanden med dyrenes karakteristiske egenskaber. Nogle dyrevalg var mere vellykket end andre. Men blandt de mest vellykkede husker jeg dem vi havde anvendt på Gimbel. Vi havde næsten alle sammen karakteriseret ham med det samme dyr. Ingen var i tvivl. Vi sad til bords med løven.