

# Organisations- og teknologiudvikling i forskningsbibliotekerne

Af Harald von Hielmcrone

Når man skal tale om organisations- og teknologiudvikling i forskningsbibliotekerne er det naturligt også at se på Maurice Lines NORDINFO-rapport, der kom i sommeren 1992. Der kunne være forhold her, som det var relevant at inddrage. Maurice Line koncentrerer sig imidlertid i højere grad om forskningsbibliotekernes forhold til deres omverden og hvilken rolle de fremover kan komme til at spille. Det vil sige, organisations og policy spørgsmål på makroplanet. Jeg har derimod opfattet det sådan, at problemstillingen her i højere grad vedrører bibliotekernes interne organisation, og hvad det angår har Maurice Line ikke så meget at sige. Der er dog en enkelt af de tendenser Maurice Line peger på, som jeg vil fremdrage, fordi den - så vidt jeg kan se - ligger til grund for mange af de ændringer, der er sket i forskningsbibliotekerne i de senere år, herunder også de organisatoriske ændringer.

"Economic and demographic pressures are forcing governments to seek greater efficiency

in all public sector institutions. Libraries are being obliged to operate on smaller budgets and to "give value for money", they are having to gear their acquisitions and services more to use and demand, and also to seek other sources of funding.

As part of the drive towards greater efficiency, governments are giving more freedom in the use of budgets to public sector institutions, on condition that they become accountable for the way money is used. There is a trend from controlled inputs to accountable outputs..." (Line p.120)

Dette økonomiske pres og tendensen til at gå over til ramme og resultatstyring, der startede i første halvdel af 80'erne, og som for Statsbibliotekets vedkommende nu er kulmineret med, at biblioteket er blevet fristyreelse, har været den vigtigste enkelt faktor i de organisationsændringer, som vi har kunnet se i forskningsbibliotekerne. Den teknologi-

ske udvikling derimod har *muliggjort* ændringerne, men har næppe forårsaget dem. Hvordan dette hænger sammen vil jeg forsøge at redegøre for i det følgende.

### Teknologien

Typisk har den hidtidige organisation bygget på en tayloristisk tankegang. Denne går ud på, at man bryder en arbejdsproces ned i dens enkelte bestanddele - jo mindre jo bedre. Den enkelte arbejder varetager kun en enkelt af disse processer, der altså ideelt kan udføres fuldstændig mekanisk. Det emne der bearbejdes, hvad enten det drejer sig om en bil eller en bog, flyttes så til næste arbejder i rækken, som udfører sin del af den samlede proces. Der er altså tale om samlebåndsarbejde. Chaplins *Moderne tider* illustrerer princippet.

Nu har vi i bibliotekerne ikke drevet arbejdsdelingen så vidt som i Chaplins film, men ser man på de større, gamle biblioteker så har man stort set haft en opdeling som følger:

Accession - katalogisering - systematisering - indbinding - magasin - udlån.

Til disse del-processer har der mer eller mindre konsekvent svaret en organisatorisk inddeling med selvstændige afdelinger eller funktionsområder. Ofte kan man se inddelingen gentaget for forskellige materialetyper, f.eks.: et selvstændigt forløb for tidsskrifter eller man skelner mellem dansk og udenlandsk materiale. Disse har hver deres procesforløb med tilhørende organisatoriske inddelinger. Ikke altid i "ren" form, men dog så meget, at man kan genkende hovedprincippet.

Hver af disse funktionsbestemte organisatoriske enheder er kendetegnet ved, at der oprettes og vedligeholdes et særligt *kartotek*, der tjener funktionen som arbejdsredskab og som er med til at give funktionen sin særlige organisatoriske identitet. Den funktion, som ikke kan præstere at have et særligt kartotek, som f.eks. magasin-funktionen (hvis kartotek er identisk med katalogen), er

organisatorisk sårbar. Funktionens selvstændige eksistens kan altid anfægtes. Pointen her er, at i og med at man i opbygger funktionsbestemte kartoteker (af papir) så stivner organisationen. Simpelthen fordi et papir-kartotek kun kan være et sted og nødvendiggør en fysisk koncentration af arbejdsprocesserne omkring det centrale og fælles arbejdsredskab: kartoteket.

Hvordan man vælger at opdele funktionerne er egentlig et arbitrært valg. I forskningsbibliotekerne har man typisk orienteret sig efter materialetyper. Man kunne lige så vel have orienteret sig efter fag, det er der faktisk nogle der har gjort. Men når først strukturen er stivnet, i og med opbygningen af kartotekerne, så skjules det arbitrære i valget. Når man spørger om hvorfor organisationen, arbejdsdelingen, er som den er, får man tit det svar, at det er den fordi kartotekerne står hvor de står, og det ville være meget upraktisk hvis det var anderledes. Dette er trivielt men vigtigt.

Efter at EDB-teknologien blev introduceret på bibliotekerne har det været almindeligt at tale om ændringer i arbejdsdelingen og om organisatoriske ændringer. Og en del ændringer er da også sket. Det er også blevet almindeligt at mene, som f.eks. Peggy Johnson (Johnson 1991) at det er EDB-teknologien, der er årsag til disse organisatoriske ændringer, og at netop EDB-teknologien fører en hidtil uanet grad af fleksibilitet med sig. Dette skal nu tages med et gran salt. Det er rigtigt at EDB-teknologien har banet vej for ændringer. Det nye og banebrydende er imidlertid alene det forhold, at data, der produceres i en funktion eller afdeling nu bliver synlige og (principielt) manipulerbare i andre funktioner eller afdelinger. Derved ophæves kartotekernes tyranni og det arbitrære i den givne arbejdsdeling og organisationsform demonstreres. *Tanken* frigøres fra den stivnede struktur. Det bliver muligt at forestille sig at arbejdsdelingen og organisationen kunne være anderledes. Dette er stort set den eneste virkning EDB-teknologien har med hensyn til organisatoriske ændringer. Bevares, en ikke uvigtig virkning.

## EDB og taylorisme

Lægger indførelsen af EDB-teknologien naturligt op til et brud med taylorismen? Nej, egentlig ikke. Snarere tvært i mod. Meget kort kan man sige, at når man anvender EDB til bestemte funktioner, så kræver det et højere vidensniveau og en større grad af akkuratesse og som følge heraf bliver funktionen mere specialiseret. F.eks.: En medarbejder, som er nogenlunde fortrolig med biblioteksarbejde, kan komme i tidsskriftsafdelingens kardex-funktion (hvor vedkommende ikke tidligere har gjort tjeneste) og føre de modtagne tidsskriftshæfter, simpelt hen fordi vedkommende på kortene kan se hvorledes det skal gøres. Det kræver rigtig nok en del omtanke i begyndelsen, men i princippet kan man finde ud af det på egen hånd. Hvis kardex-funktionen var på EDB måtte der nødvendigvis en manual til. Når man sidder foran en terminal er der *intet*, der kan afsløre for en hvordan man kommer ind i systemet og hvordan det benyttes. Det må man simpelthen vide.

Et andet eksempel: Den nybagte bibliotekar, som endnu kan katalogiseringsreglerne på fingrene, vil umiddelbart kunne katalogisere bøger. Men vedkommende vil ikke kunne EDB-katalogisere f.eks. i et MARC-format uden særskilt oplæring. Selv om man har andre MARC-poster at kigge på, så vil man ikke kunne dechifrere de forskellige feltkoder, delfeltkoder og indikatorer uden en manual. Faktisk kræver det ca. 6 måneders oplæring inden man tør slippe folk løs på egen hånd.

Sådan kunne man blive ved og nævne alle de forskellige funktioner, som efterhånden udføres ved hjælp af EDB. Man skal kunne betjene apparaturet, kende de kommandoer, der fører en ind i den rigtige del af systemet, kende de kommandoer, der udløser de enkelte funktioner osv. Ikke fordi dette i sig selv er så kompliceret. Men der er normalt *intet* i systemerne, der viser hvilken knap man skal trykke på hvornår. Man skal *vide* det og man skal arbejde nogenlunde regelmæssigt med det for at kunne huske det.

Det er da også typisk at ældre medarbejdere klager over netop denne specialisering. Tidligere kendte de stort set alle processer og kunne i nødsfald gå ind og hjælpe til, selv om det måske var flere år siden de sidst havde udført det pågældende arbejde. Det er umuligt nu.

Ser man altså på hvordan bibliotekssystemerne har været de sidste 10 år, og i øvrigt stadig er, så kan man roligt fastslå, at det ikke er EDB-teknologien, som tilsiger at man opgiver taylorismen. Tværtimod. Hvis taylorismen tidligere har været et godt organisationsprincip, så gælder det i endnu højere grad nu.

Nu vil man måske hertil sige, at vi endnu er i EDB-teknologiens barndom. Der vil komme selvinstruerende systemer, som enhver vil kunne bruge uden besvær. Det er rigtigt at der er sket forbedringer, og man kan forudse flere. Men det der kendetegner sådanne systemer er, at de er forholdsvis langsomme at arbejde med. Man skal ikke gennem ret mange menuer eller hjælpebilleder før effektiviteten daler ganske voldsomt. Det gør ikke så meget hvis man kun lejlighedsvist skal benytte dele af et system, som man er mindre fortrolig med. Men vil man fastholde en høj produktivitet, bør man ikke organisere arbejdet på en måde, der kræver at medarbejderne - andet en undtagelsesvist - bliver nødt til at benytte hjælpe-systemerne. Dertil komme et ofte overset forhold, nemlig at man af hensyn til datasikkerheden, af diskretions-hensyn og endelig af en række praktisk administrative grunde tit definerer den enkelte medarbejders *password* sådan, at vedkommende kun kan gå ind i dele af systemet.

## Taylorismen på retur

Hvad er det så, der afstedkommer disse overvejelser om organisationsændringer. Overvejelser der i det store og hele altid har gået ud på at nedbryde den skarpe arbejdsdeling. At sammenlægge afdelinger og funktioner, at etablere arbejdsgrupper, hvor den enkelte medarbejder udfører flere forskellige funktioner og hvor medarbejdere af for-

skellig kategori i højere grad arbejder sammen. Kort sagt: Målet har været at etablere et procesforløb hvor der bliver færre stationer på bogens vej frem til udlånet.

I forskningsbibliotekerne har sådanne overvejelser fundet sted inden for ledelsesgrupperne op igennem 80'erne og i de fleste biblioteker har de da også ført til ændringer i de seneste år. Således også på Statsbiblioteket, hvor budgetkontrol, modtagelse og regningskontrol ligger i Accessionsafdelingen, medens produktion af bestillinger, færdig-katalogisering, klassifikation, tildeling af opstillingssignatur samt beslutning om evt. indbinding sker i arbejdsgrupper (procesgrupper) i Procesafdelingen.

### **Tanken kan tænkes**

Som nævnt, med introduktionen af EDB-teknologien i bibliotekerne skete der det, at tanken kunne tænkes. Selvom EDB-indførelsen i forskningsbibliotekerne skete gradvist, så blev det nok af de fleste oplevet som tilstrækkelig dramatisk til at det måtte afstedkomme overvejelser. Men til trods herfor, og til trods for at der op i gennem 80'erne - i al fald i de kredse hvor jeg færdedes - blev talt meget om, at indførelsen af EDB-teknologien burde medføre organisatoriske ændringer, så skete der stort set ingenting. Det tog faktisk først fart i slutningen af 80'erne, man udskiftede gradvist skrivemaskinen med terminalen, og det var det. Måske fordi systemerne ikke var tilstrækkeligt integrerede, det er der nok nogle som vil mene. Men alligevel. En del af de ændringer, som siden er blevet gennemført, kunne lige så godt være blevet sat i værk i begyndelsen af 80'erne. Jeg synes det er bemærkelsesværdigt og nøjes her med at notere, at man åbenbart har manglet det fornødne incitament.

### **Medarbejdernes oprør mod tayloriseringen**

Samtidig med indførelsen af EDB-teknologien skete der et oprør fra medarbejdernes side imod tayloriseringen. Et oprør imod det rutineprægede arbejde. Ikke fordi arbejdet nu var mere rutinepræget end

tidligere, men holdningerne hos medarbejderne var ændret. 68-effekten? Man begyndte at få blik for, at indførelsen af EDB-teknologien ville medføre en yderligere specialisering af arbejdsfunktionerne, og at dette kunne føre til en endnu skarpere arbejdsdeling. Det rette tidspunkt at modarbejde noget sådant var selvfølgelig når den nye teknologi var i færd med at blive indført. Oprøret manifesterede sig i et krav om "konsekvensundersøgelser" (Clematide 1986), "skærm-aftaler" og medindflydelse på teknologiudviklingen på arbejdspladsen. Krav som i vid udstrækning blev imødekommet ved de offentlige overenskomster og på institutionerne, og som selvfølgelig også bidrog til biblioteksledernes overvejelser.

### **Medarbejdernes fleksibilitet**

Et væsentligt motiv for ledelsens organisationsovervejelser var ønsket om at sikre medarbejdernes fleksibilitet. Med den stigende specialisering af de enkelte funktioner måtte der simpelthen gøres noget for at forhindre at medarbejderne blev højt specialiserede på stadig snævrere områder medens de blev dequalificeret på alle andre. Helt bortset fra de menneskelige omkostninger ved en sådan dequalificering, så er det uholdbart for en virksomhed ikke at kunne trække på den enkelte medarbejder i flere forskellige funktioner. Hele organisationen ville stivne og mulighederne for omstilling - endsige at kunne klare en *force majeure* situation - ville blive urimeligt vanskelige. På dette punkt var og er der et interessesammenfald mellem ledelse og personale. Samtidig er mange medarbejdere dog ambivalente, fordi man frygter et fald i den faglige standard.

### **Ydre pres**

Forskningsbibliotekerne er i disse år under et forholdsvist stærkt ydre pres. Som jeg ser det, så er det i højere grad dette ydre pres, snarere end indførelsen af EDB-teknologi internt i bibliotekerne, som har bevirket de organisationsændringer, som vi er vidne til. Jeg vil her især fremdrage 3 forhold:

- 1) En erkendelse af, at forskningsbibliotekernes monopol på formidling af videnskabelig litteratur er under nedbrydning. Nye medier og ny kommunikationsteknologi vil gradvist gøre det muligt for de hidtidige brugere at gå uden om bibliotekerne og direkte til kilden. Som følge heraf vil forskningsbibliotekerne i fremtiden i højere grad blive bedømt på den service de kan yde og i mindre grad på deres samlinger. Vægten må altså forskydes fra "opbygning af samlinger" til "formidling".
- 2) Der er en stadig mere udtalt tendens til, at det statslige styringsprincip skifter fra "regelstyring" til "rammestyring". Det vil sige, at der formuleres nogle mål for den enkelte virksomhed, der defineres nogle forholdsvis brede rammer inden for hvilke man har frihed til at handle og endelig nogle succeskriterier. Dette gør det nødvendigt at være meget eksplicit med hensyn til mål og resultater.
- 3) Alle forskningsbiblioteker har i 80'erne måttet kæmpe med stagnerende eller ligefrem faldende bevillinger. I Danmark har vi så haft den ekstra sløjfe på nedskæringerne, at lønsummen er blevet reduceret med i al fald 2,5% om året svarende til en stipuleret "produktivitetsforbedring". I gennem 80'erne har man stort set kunnet klare det ved at reducere kontoen for lønmedhjælp og undlade genbesættelser ved ledighed. Ved overgangen til 90'erne gik den ikke længere. Der er efterhånden en hel del biblioteker, som har måttet afskedige fastansatte medarbejdere. Noget som alle - medarbejdere og ledelse - har oplevet som overordentlig dramatisk.

Disse forhold fører naturligt til overvejelser om målsætningen for virksomheden og til en erkendelse af behovet for omprioriteringer. Men mere end noget andet har dette langsomme men konstante økonomiske pres motiveret gennemførelsen af rationaliseringer og reorganiseringer. Ændrede mål for virksomheden og nye resultatkrav medfører ændrede normer for hvordan enkelt-processer skal

udføres. Suboptimering i interne processer må vige for overordnede mål og krav. Metoden er den klassiske: Vil man opprioritere en funktion, skal man oprette en særlig afdeling til formålet. Vil man nedprioritere den, så skal man nedlægge afdelingen og integrere arbejdet i en anden afdeling. Dette går aldrig stille af, hverken når det går op eller ned.

I det første tilfælde, hvor man ønsker at opprioritere en funktion, er medarbejderne typisk utilfredse, fordi alle gerne vil være med til det nye og spændende, og det kan alle ikke komme. De der bliver ladt tilbage føler det tit som en dequalificering. I det andet tilfælde, hvor en afdeling integreres i en anden, frygter man også dequalificering. Godt nok kan man få et bredere arbejdsfelt, men det fører tit mindre kvalificeret arbejde med sig, fordi integrationen af hidtil adskilte arbejdsprocesser tit medfører, at man nedbryder (nogle af) de hidtidige faggrænser. Selv om man kan se fornuften i det - hvad der langt fra altid er tilfældet - så oplever de færreste det som en "jobberigelse".

### **Biblioteksarbejde og taylorisering**

Når EDB-teknologien ikke i sig selv taler imod tayloriseringen, hvordan kan det så være, at man faktisk kan konstatere produktivetsforbedringer når man reorganiserer arbejdet og integrerer hidtil adskilte funktioner i større helheder? Grunden er den, at tayloriseringen har sin effekt ved mekanisk arbejde. Enten må arbejdet være mekanisk eller så må man bryde de enkelte arbejdsprocesser ned i så små elementer at det *bliver* mekanisk. Men biblioteksarbejde er i høj grad intellektuelt arbejde. En bog er ikke blot en bog, ligesom en bestilling ikke blot er en bestilling og en forespørgsel ikke blot er en forespørgsel. De er alle forskellige og skal også alle - i større eller mindre udstrækning - behandles forskelligt. Hver gang en ny person, som led i processen, får bogen skal vedkommende først finde ud af hvad slags bog det er og hvordan den skal behandles. Det samme gælder bestillinger og forespørgsler. Derfor: Jo flere led der er, jo

større tidstab og dermed også større ressourceforbrug, simpelthen fordi hver især skal *tænke*.

Når man derfor overvejer hvorledes arbejdet mest hensigtsmæssigt skal tilrettelægges, så må man starte med at analysere det intellektuelle indhold i de enkelte delprocesser. Groft sagt: det optimale inddelingsprincip er, at man kan lægge et snit hver gang der ikke er noget intellektuelt overlap mellem de enkelte delprocesser.

Et eksempel for at illustrere: Der er et naturligt snit mellem regningskontrol på den ene side og katalogisering og systematisering på den anden. I det andet tilfælde er det, som man skal finde ud af for at katalogisere bogen, et langt stykke hen ad vejen det samme, som er nødvendigt for også at systematisere den - og omvendt. Der kan således være god fornuft, i form af tidsbesparelse, i at samle de processer, som har med registreringen af modtagelsen og regningskontrol at gøre i et led, og de processer, som har med den øvrige færdiggørelse af bogen at gøre (katalogisering, systematisering, beslutning om indbinding ol.), i et andet. Simpelthen fordi det, som man skal finde ud af i de to led, er noget forskelligt.

Det andet organisationsprincip, som jeg vil fremhæve er: En given opgave skal placeres i den afdeling eller funktion, der har interesse i at arbejdet bliver gjort. Eksempel: Det er Udlånet, som ekspederer i magasinerne eller er afhængig af at denne ekspedition sker optimalt. Derfor bør magasinforvaltningen (normalt) høre under Udlånet. Dette kan lyde selvfølgelig, men det er det langt fra altid.

### Afslutning

Hvad jeg har forsøgt at vise er: Det er simpelthen ikke korrekt, som det tit hævdes, at EDB-teknologien gør medarbejderne mere fleksible og sætter dem i stand til at overskue en stadig større del af virksomheden. EDB-teknologien bevirker det modsatte. Accession, katalogisering og udlån bliver i EDB-systemer til stærkt specialiserede funktioner,

som snarere forstærker arbejdsdelingen og som medfører en åbenbar risiko for dequalificering af den enkelte medarbejders øvrige færdigheder. Det kræver en bevidst indsats mht. organiseringen af arbejdet at modvirke dette. På Statsbiblioteket tilstræber vi således, at alle medarbejdere så vidt muligt gør tjeneste både i interne (proces) funktioner og i publikumsrelaterede funktioner (udlån og fagsal).

Det er ikke medarbejderne, som får mulighed for et bedre overblik over virksomheden, men derimod ledelsen. Efterhånden som EDB-teknologien finder anvendelse på snart sagt samtlige funktioner i biblioteket, får man mulighed for at skaffe sig et langt mere detaljeret statistisk materiale end tidligere. Dermed får man mulighed for at analysere bibliotekets funktionsduelighed på en måde, som man tidligere kun undtagelsesvist kunne afse ressourcer til.

Det bliver til gengæld også nødvendigt. Det ydre pres, som ligger på forskningsbibliotekerne, vil medføre at vi på en helt anden måde end tidligere vil blive målt på resultaterne af det vi gør. Vi må forudse at bevillinger vil blive gjort afhængige af i hvilken grad vi opfylder de mål, der sættes for virksomheden. Dette mere end selve EDB-teknologien - har været og vil givetvis også fremover være bestemmende for de organisationsændringer, der finder sted i forskningsbibliotekerne.

### Litteratur

Maurice B. Line: The Changing Role of Nordic Academic, Research and Special Libraries. (Nordinfo-publikation 22.) Esbo 1992.

Peggy Johnson: Automation and Organizational Change in Libraries. Boston, Hall 1991.

Bruno Clematide ... (et al.): Konsekvenser af edb på forskningsbibliotekerne - et spørgsmål om at vælge: afsluttende rapport. Lyngby : Sekretariatet for forskningsbibliotekernes edb-konsekvensvurderingsprojekt, 1986.