

# Personaleudvikling som redskab for biblioteksudvikling

- set i lyset af et svensk projekt: Kampen mot de räta linjernas tyranni (1988-91)

Af Marianne Hiort-Lorenzen

Er forandring udvikling? Er udvikling forandring? Er der brug for kontinuerlig bevægelse og dynamik i kulturinstitutioner? Svaret er ja, og ja er ikke polemisk, men baseret på en empirisk begrundet vurdering af, at institutionen, selv kulturinstitutionen, let bliver statisk og institutionaliseret. Det empiriske grundlag for det udviklingsprojekt, som her skal omtales, er i vid udstrækning at finde i det fælles stykke arbejde, som foregik i årene 1973-87, og som også gik under betegnelsen Frederikssund børnebibliotek, Frederikssund bibliotek. I den periode var undertegnede ledende børnebibliotekar

---

Marianne Hiort-Lorenzen er konsulent i biblioteksudvikling og underviser på Danmarks Biblioteksskole.

på stedet og havde dermed mulighed for at opsamle talrige erfaringer omkring formidlingsarbejdet til børn, unge og voksne, samt gennemføre adskillige små og store forsøg med formidlingsarbejdets karakter og kvalitet over for de samme lånergrupper. Alt i snævert samarbejde med de øvrige ansatte.

En række uomgængelige arbejdsmetoder syntes at gentage sig i hvert af disse små og store forsøg: Man opdyrkede en stadig bedre samtaleteknik, man udformede stadig tydeligere ideer om nødvendigheden af kontinuerlig ideudvikling, man lærte at se en ubrydelig sammenhæng mellem den enkeltes

(det være sig ansats eller brugers) nysgerrighed, muligvis tvivl, og sansernes muligheder i tilknytning til fascinationsevnen, af betydningen af koncentrationen, som tydeligvis var grundlaget for den nødvendige analyse og den eftertragtellesværdige syntese, hvorefter man kunne gå videre.

Man lærte erfaringsopsamlingens essentielle betydning for udvikling. Man lærte at resultatvurderingen er væsentlig for at evalueringen kan finde sted. Og fremfor alt blev det stadig tydeligere, at alting baseredes på de forhåndenværende samarbejds muligheder. Var de gode, var det meste muligt. Det var de ganske ofte, og det er baggrunden for at mange erfaringer høstedes i perioden, heldigvis som regel til stor fornøjelse for bibliotekets MEGET aktive brugere.

Hvis man fastholder en sammenfattende vurdering af forløbet er næste fase i forløbet bogen "I forandringens favn", (BC, 1989). Den er skrevet som konsekvens af et par af de største formidlingsforsøg i perioden, nemlig et højt læsningsforsøg, rettet mod børn mellem 5 og 10 år, foretaget i 1985 samt et forsøg med unges læsevaner og læseoplevelser, rettet mod unge mellem 12 og 24 år, foretaget i 1986. Udover forsøgsrapporterne rummer bogen også et forsøg på at sætte formidlingsarbejde i 80'erne ind i en kulturteoretisk sammenhæng for at kunne vurdere de kulturformidlingsmæssige aspekter.

Dette arbejde udkrystalliserede samarbejdets vældige betydning for udviklingsarbejde for de implicerede, og vakte hurtig så stor nysgerrighed i Danmark og Sverige at en lang periode med kurser, foredrag og anden undervisning tog sin begyndelse for undertegnede. Höghskolan i Borås var på pletten og et kursus for børnebibliotekarer der lader til at have været det store startskud for mange, inspirerende og spændende diskussioner en del steder i Sverige. Samtidig afholdt undertegnede kurser i biblioteks- og personaleudvikling i en lang række län, faktisk i 20 ud af 24 mulige svenske län. Dette var formentlig medvirkende til at man generelt fik den naturlige opfattelse, at disse ideer

til udvikling af bibliotek og af personale havde relevans for såvel børne- som voksenbibliotekarer, og for såvel kontoransatte som for bibliotekarer.

Der foregik følgelig 2 parallelle bevægelser i den svenske biblioteksverden: Dels havde en gruppe barnbibliotekskonsulenter, inspireret af kurset på BHS, sat sig for at skabe grobund og udviklingsmulighed for et større, landsdækkende udviklingsprojekt, dels bredte interessen sig samtidig fra de talrige länsbiblioteksmøder, der blev afholdt.

Dog vil det ikke komme bag på nogen, der har arbejdet med forsøgs- og udviklingsarbejde, at dette stadi, hvor ideer konsolideres, formuleres, hvor projekttanken formes og skal spredes, hvor argumentationen skal findes og skærpes, dette stadi er vanskeligt, sårbart og uanset længde, ulideligt langvarigt. Således også denne gang.

Mens vi venter, kan man kikke på, hvilke tanker og ideer der var sat igang. Hvad var det interessante? Hvad så ud til at kunne bruges?

En empirisk velfunderet overbevisning om, at hvis man sørger for at hvert individ i et bibliotekspersonale har mulighed for og pligt til at udvikle sig optimalt og i en reel demokratisk sammenhæng (med både pligter og ansvar), vil biblioteket udvikle sig dynamisk, personaleressourcerne vil blive brugt på bedste vis, brugerne vil være placeret centralt i personalets tankegang og dermed i virksomhedens udvikling. Institutionen vil forekomme konstruktiv i sin udvikling, med den snert af grænsenedbrydning (som nogle kalder anarki, andre kaos, atter andre vision) som en kulturinstitution er helt afhængig af.

Det er interessant at konstatere, at brugernes reelle nærvær i folkebiblioteket gennem hele forløbet har været en meget vigtig faktor for de implicerede bibliotekspersonaler. Der er alt i alt, med kurser og projektforsøg tale om et par hundrede personer, som alle tydeligt har udtrykt interesse for brugernes aktive deltagelse i bibliotekets dagligdag. I og for sig den naturligste sag af verden, når man taler

om folkebiblioteker, men dog nok det allervanskeligste at gennemføre i praksis. For brugeres aktive deltagelse betyder brud på systemer og angreb på institutionaliseringen i virksomheden. For at gøre dette til en konstruktiv proces var personaleudviklingen et nødvendigt redskab, hvilket vil fremgå i beskrivelsen af det store svenske projekt.

Man så en mulighed for at handle selvstændigt, åbne rammerne og derudfra skabe nye muligheder for sig selv og brugerne (I den rækkefølge). Sagt på anden vis: En erkendelse af handlingens nødvendighed, såvel individuelt som kollektivt, for at skabe et demokrati, som både rummer personalet og brugerne.

Allerede i dette tidsrum før det store svenske projekt fik form og accept kan konstateres en begyndende forståelse for det kvalitative element i kulturudvikling og kulturformidling. Ikke at kvalitetsbegrebet har været fraværende, men i udvikling af kultur har det dog ikke været nærværende i folkebibliotekerne. Det dukkede op - hver gang - som en stærk forståelse af, at kultur skal bevæge sig - ligesom ethvert menneske gør det, og det kan kun lade sig gøre inde i institutionen, hvis kvalitative brud på vedtagne systemer, normer og værdier kontinuerligt skaber de sprækker, som muliggør bevægelse.

At acceptere det uhåndgribelige, det vidtløftige, det uregerlige element i kulturudviklingen er på én gang vejen frem og vejen til kollision med den kvantitativt baserede viden, som længe har været en vigtig arbejds metode til at skabe systemer til at udføre arbejdet rationelt og ressourcebevidst.

Det fremgik, at frykten for kollision også opstod, fordi der dels findes for lidt formuleret teori omkring udvikling af kulturformidling, dels at man har for ringe træning at argumentere på dette grundlag, i at "løbe en risiko", "tage chancen", som det udtrykkes, når man oplever at tage fat på en udviklingsproces, hvis midler og mål ikke kan belyses tydeligt på forhånd.

I Sverige bar barnbibliotekskonsulenternes arbejde frugt, og ventetidens nervøsitet blev afløst af arbejdsglæde, da det blev kundgjort, at KUR (Statens Kulturråd) havde bevilget penge, så arbejdet kunne sættes igang som forsøgsvirksomhed.

**Hvad ville man?** Finde ud af, om det er muligt at arbejde med forandring som et redskab til udvikling i folkebiblioteker.

**Hvad hed projektet?** "Kampen mod de rette liniers tyranni," hvilket er et citat fra undertegnede, ment som den konstruktive og nødvendige blanding af hårdt, stædigt arbejde og humor, uden hvilke ingredienser man ikke kommer nogen vegne i kulturformidling og kulturudvikling.

**Hvor lang tid?** 3 år, hvilket vi anså for en gunstig periode, hvis vi skulle forvente at se resultater.

**Hvilken struktur blev valgt?** Enhver kommune, som ønskede at deltage i kortere tid eller hele perioden, skulle kunne deltage med netop **det** projekt, de ønskede at gennemføre, eller **de** projekter, hvis man ønskede det sådan. Kommunerne var ansvarlige for egen dokumentation, og skulle selv afholde udgifterne til såvel projektgennemførelse, som dokumentation.

En seminarrække, fordelt med 2 seminarer hvert år, skulle være rygrad, inspirationskilde, støtte og gensidig erfaringsudveksling, samt mødested med undertegnede og koordinationsgruppen. Seminarerne skulle hver gang byde på ny, relevant viden.

En koordinationsgruppe skulle tage vare på helheden, dvs. have kontakt med de enkelte kommuner, gennemføre seminarrækken, have kontakt til omverdenen, passe på pengene.

Denne gruppe bestod af 4 af de egentlige initiativtagere, nemlig barnbibliotekskonsulenter fra Nord-Mellem- og Sydsverige, 1 bibliotekschef, samt en observatør fra KUR og undertegnede, som i starten også havde observatørstatus. Der blev fra starten

planlagt og aftalt et antal netværk, som skulle dannes i forhold til de emner, projekterne afegnede, så man kunne støtte hinanden. Disse netværk fungerede aldrig i praksis.

**Evaluerings** af hele projektet, dets indhold og struktur, blev endeligt lagt i hænderne på Högskolan og Göteborgs Universitet.

I den periode, hvor kommunerne meldte sig til "Kampen-projektet", som det straks kom til at hedde, var en ganske bestemt og velkendt problematik særdeles synlig. Det hele var jo startet som et børnebiblioteksinitiativ, og det fremprovokerede alle de gamle og alt for velkendte irriterende afvisninger fra folk, som mente det var mere hensigtsmæssigt at det var startet i voksenbiblioteksregi. Samtidig lød den lige så velkendte og her lidt paradoksale bemærkning i mangfoldige sammenhænge: Ja, udvikling startes altid af børnebibliotekarere!

Til trods for denne frem - og - tilbage dans meldte et stort antal kommuner sig til med en mangfoldighed af projektideer - alt fra personaleudvikling til børns, unges, og voksnes forskellige biblioteksbetjening. Efter de naturlige og nødvendige overvejelser og konkretiseringer af, hvad projektdeltagelsen rummede nåede vi starttidspunktet med 17 kommuner.

I løbet af det første års tid faldt 4 kommuner fra af højst forskellige årsager - fra personaleskift til modvilje over den megen aktivitet, der opstod i personalet.

13 kommuner har deltaget i 3 år med et eller flere projekter. Der var stor spænding i koordinationsgruppen i perioden, hvor projektbeskrivelserne indløb. Ville der være dominans af enkelte emner, ville børnebibliotekerne markere sig særligt? Inden for området formidling eller, som det senere blev kaldt: At øge tilgængeligheden, var der en rig variation af projekter. Børn, unge voksne som målgrupper i en fordeling, der vægtede unge lidt tungere end de øvrige grupper. Hvilket ikke kan

undre, da unge er folkebibliotekernes historisk mest forsømte lånergruppe.

Inden for teknologiområdet var det sådan, at teknologi var inkorporeret i helheden af formidlingsredskaber - sådan som det bør være i dagligdagen i biblioteket.

Personaleudviklingsområdet var fra starten ikke markeret af mange specifikke projekter, men i løbet af 3-års perioden skete en markant udvikling netop her, idet samtlige biblioteker efter en tid opdagede, at de arbejdede med personaleudvikling sideløbende med ethvert af deres øvrige projekter. Det viste sig umuligt at adskille de to dele.

### **Vurdering af forløbet.**

Som nævnt blev det i høj grad et personale- og biblioteksudviklingsarbejde, man gennemførte i et fællesskab af en størrelsesorden, der ikke er set så ofte i projektsammenhæng.

Der skulle lægges vægt på de kvalitative elementer, ikke de kvantitative - og dermed var de kvalitative kursændringer undervejs af stor betydning. Seminarrækken tjente sit formål: at være erfaringsudveksling, inspiration og ny viden og her igennem blev det muligt at vurdere løbende, hvilke ændringer, der var nødvendige for de enkelte biblioteker for at deres projektforsøg havde god kvalitet. Erfaringsudvekslingen kobledes sammen med koordinationsgruppens vejledningsfunktion, både på og imellem seminarerne, og især denne vejledningsfunktion udvikledes kvalitativt - og tog megen tid - i løbet af tiden. Marianne Hiort-Lorenzens funktion ændredes ret hurtigt fra at være observatør og rådgiver i koordinationsgruppen til også at være vejleder og rådgiver for de enkelte kommuner. Denne funktion som bestod i at vurdere kommunernes arbejde før hvert seminar og gennemføre mundtlig og skriftlig vejledning derudfra, viste sig at være en nødvendig funktion i et så kompliceret og forgrenet forløb.

I nogle biblioteker blev det ene stykke formidlingsarbejde med forandringskarakter afløst af det næste. Flere og flere ting blev anset for mulige i nogle kommuner, heraf adskilligt, som tidligere var vurderet umuligt. Fælles har været, at man har valgt at arbejde i en langt mere udadvendt form end sædvanlig, man har været meget mere opmærksom på brugerne end nogensinde før.

**Personaleudviklingen** viste sig som sagt at blive det mest omfattende, det mest detaljerede og nok også det mest givtige i stor-projektet. Erkendelsen af nødvendigheden af dette var og er ikke højtravende, og den er identisk hvad enten man arbejder i et lille eller stort bibliotek - i by eller på land: Hvis personalets samarbejde er konstruktivt og demokratiet på arbejdspladsen er et reelt demokrati, så er man meget stærk, mange ting er mulige, selv om midlerne er få.

Man lærte at arbejde sammen på ægte demokratisk vis (som modsætning til consensusdemokratiet), man lærte magten at kende som et redskab på **godt** og **ondt**, man lærte ansvaret at kende på en mere udfordrende og morsom måde. Naturligvis var alle i alle personer ikke med i denne proces fra starten, og det gjorde arbejdet tungt nogle steder, meget styrkekrævende af de, som **ville**.

For nogle tog denne erkendelsesproces de 3 år, for nogle få kunne det ikke lade sig gøre, og de forlod projektet, men for de fleste var det en dygtiggørelse, - en effektiviserings- og udviklingsproces, der ofte fik disse ord på vejen i sidste del af perioden: "Nu da vi har lært at arbejde sådan, kan vi aldrig holde på med det igen." Så projekt blev derfor en proces. Denne udtalelse fører naturligt til spørgsmålet: Hvad lærte de?

Det simple: Den enkelte skal handle i forhold til demokratiet. Men det simple er svært: Den enkelte skal altid have et råderum i demokratiet. Det gør den hierarkisk-tænkende nervøs, det skaber overraskelser og vækstmuligheder, som ligger på grænsen af eller uden for de hierarkisk definerede

rammer. Denne konflikt kan være yderst konstruktiv - hvis den vel at mærke gennemføres.

Det konkrete: At forstå helheds- og sammenhængsopfattelsen af biblioteket som funktion. Altid at vurdere en given opgave i en linie fra formidler **helt frem** til brugeren. Dette afslører de mest markante og genkommende svagheder: Afdelingsfixering, institutionalisering og specialisering for specialiseringens og bekvemmelighedens skyld.

Brug af andre karakteregenskaber end de normalt bibliotekariske værdsatte: Nysgerrighed og tvivl, fascination, engagement, dristighed, humor, drøm og anarki, rummelighed og mangfoldighed. Man lærte at prioritere for alvor, lærte at vælge, lærte at sætte sig ud over janteloven ved at lære at dumme sig konstruktivt = at bruge fiaskoens konstruktive stof, øve sig i konflikthåndtering og ligeledes kunne bruge konfliktens konstruktive stof.

Lærte demokratiforståelse i praksis. Som ansat i biblioteksvæsenet har man en forståelse af at man arbejder i en demokratisk sammenhæng. Men for demokratiets livskrafts skyld må man kunne adskille de pseudodemokratiske formalia fra de muligheder og det ansvar for ægte demokrati, som findes.

Man lærte at se institutionaliseringen i øjnene, adskille den fra de reelle udviklingsmuligheder, man sikrede rummeligheden, nærværet og mangfoldigheden på **sin** arbejdsplads-bibliotek. Man fandt ud af, at hvis man ikke konstant er bevidst over for demokrati og udvikling, så går det meget hurtigt i stå og i stykker.

Demokrati er også en magtopfattelse, og det var en væsentlig proces at gennemgå at forstå, at magt er et vigtigt redskab for udvikling, hvis man gør det tydeligt og ikke tabuiserer det.

Men det tager tid! Mere tid end de 3 år og nu frem til det punkt hvor det ruller ivrigt og ubesværet af sted. Mange er undervejs dertil nu, og forhåbentlig har de ret i, at de ikke kan eller vil standse denne

arbejdsproces og udviklingsproces. Så de når frem til et sikkert niveau, hvorfra de kan håndtere kulturformidling dynamisk i fremtiden, trods stilstand udenom, eller indgreb og angreb af vidt forskellig art. For det vil være nødvendigt.

### **Fremtiden evalueringen.**

Det er klart, at evalueringen af et projekt af denne karakter helst ikke skal afsluttes lige efter projektafslutningen. Netop fordi det er en proces, der er sat i gang, og meget er lært og kan gøres, mens projektet er i gang, og der er forskellige indbyggede former for beskyttelse og drev.

Men det rigtigt interessante er at se, hvor meget udvikling der findes om 3 år, når alle har skullet arbejde videre på egen hånd. Hvilken karakter har det da? Hvilke redskaber til kontinuerlig udvikling er da tonet frem, afprøvet og beskrevet? For virkelig at kunne fokusere på forandring som udviklingsredskab vil jeg derfor ønske, at KUR bevilger en endelig evaluering om 3 år.

Deltagende kommuner var - fra syd til nord:

Åstorp  
Trelleborg  
Emmaboda  
Kalmar  
Gotland  
Malmö  
Hylte  
Västerås  
Tyresö  
Nacka  
Uppsala  
Östersund  
Hofors  
Åre  
Luleå  
Boden  
Piteå

Koordinationsgruppen var:

Barnbibliotekskonsulent Uno Nilsson, Kristiansstad (syd)

Barnbibliotekskonsulent Birgitta Ahlén, Uppsala (midt)

Länskonsulent Ulla Albano-Öhman, Luleå (nord)

Länskonsulent Bodil Köpsén, Östersund (nord)  
Stadsbibliotekar Christian Gisselqvist, Trelleborg (biblioteksledere)

Konsulent i biblioteksudvikling Marianne Hiort Lorentzen (først observatør, siden kommunernes vejleder og rådgiver)

Konsulent Elisabeth Nilsson (KUR, observatør)

Evaluering: Höghskolan i Borås, Hans Holmquist og Louise Limberg.

Afslutningsvis vil jeg som impliceret og samtidig fremmed i dette projekt anføre, at jeg anser det for et imponerende stykke arbejde, disse mange svenske biblioteksfolk har gennemført. At man har kunnet holde fast på hinanden i disse 3 år og skabe et fælles, konstruktivt arbejdsklima med formentlig vedvarende effekt kræver styrke og storsind. Man udgik fra det små, nemlig erfaringer fra et ikke ret stort, dansk bibliotek, og skabte en stor helhed, men stadig fast baseret på de daglige erfaringers håndterlighed, værdi og muligheder som fremtidens byggeklodser.

For mig har kommunernes arbejde været både nysgerrighedsskabende og indgydt mig stor respekt og glæde, hvilket set med mine øjne er udviklingens basale kvaliteter.

At en proces er sat igang kan også ses ud fra den begyndelse, der er gjort på formulering af et næsten tilsvarende norsk projekt- endnu i støbeskeen, endnu i venteposition, men med muligheder - altså også for at stå på det svenske arbejdes såvel gode som dårlige erfaringer.

Proces og udvikling skabes af menneskers styrke, fantasi og dristighed.