

Fra burekrati til ad-hockrati - personaleudvikling og uddannelse

Af Jens Thorhauge

Folkebibliotekerne er på vej ind i en af de mest omfattende omstillinger i deres historie. Det er en omstilling, der stiller krav til øget fleksibilitet, øget produktivitet, serviceudvikling i form af mere differentierede ydelser og en generel kompetenceudvikling både i forhold til informationsteknologien, til planlægning, til ledelse og projektopfølgning og til markedsføring.

Mit bud på løsning af opgaven er ad-hockrati, en organisationsform, hvor rammedefinerede opgaver lægges ud til løsning hos medarbejderne. Det forudsætter mere udviklede målformuleringer end det er almindeligt i dag. Ledelsens rolle ændres også. Det bliver en afgørende opgave at holde styr på målsætning, mål og delmål samt opfølgning på handlingsmål. En ny form for samspil mellem ledelse og medarbejdere er perspektivet i denne organisationskultur.

Jens Thorhauge er chefkonsulent i Danmarks Bibliotekskoles Konsulentafdeling.

1. En udviklingstendens

Afvikling af biblioteket i den form vi kender det idag - en materialesamling med mere eller mindre bekvem åbningstid - er den yderste konsekvens af informationsteknologien. Erstatningen er det virtuelle bibliotek med elektronisk adgang. Tendensen i dag er, at jo mere professionelle behov bibliotekerne betjener, jo mere udviklede er de mellemformer, hvor en stigende del af biblioteket fungerer som virtuelt bibliotek. Teknologien er der, og de avancerede brugere er klar. Så er det bare et spørgsmål om tid og penge før resten følger efter.

I dette overordnede perspektiv er det klart at informationsteknologien også er den mest markante enkeltfaktor i den proces, hvor nye organisationsformer sætter sig igennem i folkebibliotekerne, selvom der er langt fra det gennemsnitlige folkebibliotek til det virtuelle bibliotek. Men bibliotekssystemerne ændrer naturligvis arbejdsgangene internt i biblioteket, online-katalogerne

ændrer publikums og personalets adfærd - og rollefordeling. Alene disse faktorer er grundlag nok for en organisationsforandring.¹

Informationsteknologien som overordnet størrelse er også afgørende for den medieeksplosion, der er den anden faktor, der lægger op til organisationsforandring og ændring af hele bibliotekskulturen. Mængden af relevante biblioteksmaterialer lægger op til en større lokal-profilering, en skarpere selektion og ofte til en anden udnyttelse af biblioteksmaterialerne end den, der traditionelt er brugt. Der tales meget om lokal profilering i bibliotekerne. I praksis bliver det mest til øget efterspørgselsstyring, der ikke er det samme.²

Som en tredje afgørende faktor for organisationsforandringerne vil jeg fremhæve, hvad vi i daglig tale kalder "udviklingen". Der er en samfundsmæssig generel bevægelse imod nye organisationsformer, hvor blandt andet motiveringen af den enkelte, stadig efteruddannelse, systematiske undersøgelser af kundeunderlag og kundebehov spiller en voksende rolle. På forvaltnings- og lovgivningsområdet kan vi se det som en øget decentralisering og generel serviceudvikling. I den organisationsteoretiske litteratur kan vi tilsvarende se et boom i managementtænkning, der bygger på disse værdier. Tydeligst i den herskende quality-management litteratur.³

Hvad der satses på her er at opfylde kundens forventninger. Jeg skal ikke gå nærmere ind på denne tænkning i relation til biblioteksloven, men blot konstatere, at der er en klar udfordring til bibliotekernes kultur her, fordi der er et stigende pres fra befolkningen side på "professionelle institutioner", som vi her kan definere som institutioner, der ledes af faglige hensyn. Den markante tendens til brugerindflydelse og borgerkontrol, som stadigt flere politikere går i brechen for, også på biblioteksområdet er blot det formelle udtryk for en udbredt holdning.⁴

De her skitserede faktorer er en bombe under den traditionelle bibliotekskultur og -organisation.

2. Biblioteket før IT

Biblioteket før informationsteknologien kan blandt andet karakteriseres ved

- * snævert dokumentbegreb (trykt materiale)
- * ligestilling af brugerne
- * topprioritet af udlånsarbejdet i biblioteket
- * succes måles på udlånstallet og bevillingerne og først derefter på lårnernes tilfredshed
- * orden er højeste værdi
- * hierarkisk organisation
- * faglig identitet er knyttet til materialekundskab

Disse værdier er hjemmehørende i en bureaukratisk kultur. Og selvom folkebibliotekernes mission altid har givet dem en overvejende venlig profil mod befolkningen, så har organiseringen været bureaukratisk præget. Til de ovenfor nævnte kulturtræk kan føjes nogle klassiske træk i den bureaukratiske kultur:

- * Ledelse: autoritær / regelstyring
- * Arbejdsdeling: stram / ufleksibel (angst for det ukendte)
- * Envejskommunikation / ordrer
- * Neutralitet
- * Stabilitet
- * Stærk orientering mod faglige autoriteter.⁵

Den autoritære ledelse er nok det mindst markante bureaukratiske træk i bibliotekerne, hvor det forhold, at der har været lagt vægt på biblioteks-faglig ledelse, meget ofte har medført svag personalemæssig styring med en vis grad af målanarki til følge.

Men den stramme arbejdsdeling, samlingsorienteringen og neutraliteten er gennemgående og stærke kulturtræk.

Denne kultur gjorde bibliotekerne til præcisionsmaskiner. Statens bidrag var et regeldetaljeret bibliotekslovskompleks og et "tilsyn". Begge dele er som bekendt væk i dag. Er den stramme arbejdsdeling, samlingsorienteringen og neutraliteten også

væk? Det er min påstand, at det ikke er tilfældet. Firkantet sagt er de værdier, der i det informationsteknologisk forandrede bibliotek burde erstatte disse tre begreber være: fleksibel arbejdsdeling, brugerorientering, engagement.

Flertallet af biblioteksansatte i dag har deres rod i den bureaukratiske bibliotekskultur. Det giver konflikter i omstillingsprocessen. Der sker naturligvis en udvikling de fleste steder, men den er smertefuld, frustrationsfremkaldende og konfliktfyldt. En meget vigtig årsag hertil er også, at der er ekstrem lav tilgang af nyt personale på bibliotekerne. Den "naturlige" forandringsproces finder sted ved generationsskifte. Nye medarbejdere bærer ny viden med sig og mangler gamle fordomme og vaner. Hvis den nødvendige fornyelse ikke finder sted ved naturlig afgang og tilgang, må naturen hjælpes på vej. Hvordan gør man det?

Svaret er: hvis det overhovedet kan lade sig gøre, er systematisk personaleudvikling og uddannelse de vigtigste redskaber.

3. Personaleudvikling

Personaleudvikling består enkelt sagt i at ændre et personales holdninger og udvikle dets kompetence, så det kan klare de opgaver, der kommer i morgen - som er anderledes end dem, der var der igår.

Hvis et personale har rimeligt fælles visioner om, hvor det skal udvikle sig hen og en plan for den uddannelse, der er nødvendig, behøver det ikke nogen management-redskaber. Det gælder også, hvis en biblioteksleder kan få sine visioner og planer akcepteret bredt.

I modsat fald er nogle af de metoder, der ligger i quality-management velegnede. Der er da også en markant stigende interesse for især kvalitetsudvikling i bibliotekerne.⁶

Den væsentligste udfordring til personalet er omstillingen fra fagorientering til brugerorientering.

I praksis vil denne opgave bestå i at definere bibliotekets forskellige programmer til forskellige brugergrupper. Jeg oplever dagens typiske folkebibliotek som et sted, der har et basistilbud til alle og derudover en række særprogrammer. Det er en god model, der blot bør udvikles mere.

Der er brug for at indsamle mere præcise informationer om betjeningsområdets behov og der er brug for dialog med forskellige brugergrupper om de programmer (materialetilbud, informations-service, arrangementer), biblioteket kan tilbyde. Programmer kan være for børnehaver, dagplejemødre, småbørnsforældre, folkeskoleelever, gymnasier, oplysningsforbund, foreninger, forvaltning, byråd, erhvervsvirksomheder for nu at nævne eksempler, der ligger helt op ad den øjeblikkelige biblioteksvirkelighed.

I meget kort begreb består quality-management tankegangen i at afklare sin eksistensberettigelse, sin målsætning - herunder sine prioriteringer, - i at opstille kvalitetsmål, der er målbare, i at sikre målenes gennemførelse og i at følge dem op og iværksætte nye mål etc.

Målsætningsdiskussionen i danske folkebiblioteker har altid været på de høje nagler - både i intensitet og i kvalitet. Hvad det kniber mere med er netop de konkrete mål. Handlingsplaner stranded især på grund af uklare prioriteringer, på grund af manglende fodslag omkring målene og på grund af manglende ledelsesmæssig styring af planen. Den hyppigste begrundelse jeg bliver præsenteret for, når et bibliotek ikke har realiseret målene i en handlingsplan, er: vi havde ikke tid... Det er enten et udtryk for dårlig planlægning eller for målanarki. Det er et udtryk for dårlig ledelse.

Konkrete mål vil ofte have karakter af vækstsmål. Typiske mål knyttet til produktiviteten er af typen:

- * Det er et mål, at der aldrig er en ventetid på bibliotekets egne materialer på mere end et halvt år. For 95% af reserveringerne er det et mål at

levere det reserverede materiale indenfor to måneder.

- * Det er et mål at ventetiden ved ind- og udlevering af materialer i 95% af åbningstiden ikke er over tre minutter.
- * Det er et mål inden 1994 at tilbyde alle uddannelsesinstitutioner biblioteksorientering, osv.

Disse nyttige mål kan suppleres med mål, der er knyttet til egentlig udvikling af service, der ikke nødvendigvis er vækstorienteret. Et par eksempler:

- * udvikling af en visiteringsfunktion i skranken, der som mål har at gøre flere lånere i stand til selv at finde de materialer, de går efter.
- * indføring af tidsbestilling til mere komplicerede forespørgsler i et forsøg på at hindre lange ekspeditioner i at skabe kødannelser.
- * sikre ensartede betjeningsniveauer ved at beskrive forskellige typer af service.

Også omlægning af service overfor uddannelsesinstitutioner er kvalitetsudvikling, og det samme gælder en udvidelse af åbningstiden, hvis der er behov for det - selvom personalet måske vil opfatte det som serviceforringelse.

Realisering af denne type mål kræver primært holdningsbearbejdning, planlægning, styring og opfølgning. Ligeså vigtig som holdningsbearbejdningen er den egentlige kompetenceudvikling, der enten kræver undervisning eller mulighed for at arbejde med projekter eller i særlige udviklings-sammenhænge.

4. Uddannelse

Det mest iøjnefaldende uddannelsesbehov er knyttet til beherskelse af informationsteknologien. Over en tiårs periode er der sket en omfattende opdatering af dansk bibliotekspersonales kunnen på området. En grundlæggende introduktion blev givet i første halvdel af firserne på hundredevis af kurser gennemført af biblioteksskolen over hele landet. Næste hovedfase er i fuld gang. Det er oplæring i håndtering af udlånssystemer, som systemleverandører-

ne forestår. Denne uddannelse sætter sig igennem og er stort set uproblematisk.

Lad mig derfor tage hånden om en nælde og pege på et problemfyldt uddannelsesbehov, som mange biblioteker har, som er svært at tackle: oplæring af kontorfunktionærer til at klare enkle publikumsforespørgsler. Baggrunden for behovet er naturligvis, at der med den rationalisering, der sker med indførelse af et velfungerende bibliotekssystem, bliver en personaleressource ledig. Hvis man er heldig, er det en personaleressource, der kan benyttes andre steder i biblioteket end i teknisk afdeling og skranken. Er man uheldig, må man skille sig af med denne ressource. Det vil kun sjældent være muligt at konvertere kontorfunktionærer til bibliotekarer indenfor en kortere årrække.

Hvis vi tænker i quality-management baner drejer det sig om at sætte ressourcen ind på det "værdiskabende arbejde". I biblioteket er det arbejde, der direkte og målbart kommer publikum til gode. Det kræver uddannelse.

Jeg tror, at et stigende antal biblioteker i de kommende år må iværksætte interne undervisningsprogrammer, der har som mål at gøre samtlige medarbejdere kvalificerede til at foretage lånervejledning til et vist niveau.

Ikke-bibliotekarisk personale kan have brug for instruktion, oplæring og egentlig undervisning på flere niveauer. Det følgende er en simpel model for en uddannelsesplanlægning på området:

Niveau 1 består af instruktion i rutiner. Det drejer sig om at lære at inddatere, om håndtering af reserveringer og skrankefunktioner, hvordan man søger i bibliotekets katalog.

Her undervises de folk, der ikke tidligere har udført de pågældende opgaver af kolleger, der har haft dem.

Niveau 2 består i mere omfattende undervisning i søgning i f.eks. Basis, Alba og Artikelbasen.

Der skal defineres et niveau som er fælles minimum. Der skal opstilles færdighedsmål for undervisningen (ukomplicerede emnesøgninger).

Der undervises i opbygning af og benyttelse af kataloger og andre værktøjer såsom centrale opslagsværker o.l. Målet kan være at klare opslag, der kan give svar på konkrete factsorienterede spørgsmål. På dette niveau undervises også i DK5. Hovedprincipper for klassifikationssystemets opbygning og principperne for bibliotekets opstilling.

Niveau 3 omfatter baggrundsviden. Bog- og mediekundskab, forståelse for betjeningsområdets brugergrupper. Forståelse for bibliotekets strategier.

På **niveau 1**. undervises der - efter grundlæggende orientering- i situationen: Hovedprincippet er at lære ved at gøre. Instruktionen gives, når der er behov for det.

På **niveau 2**. lægges der et egentligt undervisningsprogram, og der benyttes hjælpemidler (lærebøger). Målet er beherskelse af opslag og de mest almindelige søgerutiner. Det forudsættes at deltagerne i undervisningen får materialer (søgevejledninger og manualer) og lærer at benytte dem. Der undervises intensivt for eksempel to timer om ugen.

På **niveau 3**. er der tale om en kontinuerlig proces. Det anbefales at starte med emner, som er af betydning for alle og diskutere konsekvenser for biblioteket. På niveau 3. kan man tale om et fagligt inspirationsforum. Det bør sikres, at der sker noget i dette f.eks. en gang om måneden. F.eks. oplæg om pegebøger og barnets tidlige sprogudvikling og om andre sprogstimulerende materialer i børnebiblioteket.

Mit eksempel kan ikke generaliseres til alle slags biblioteker. Men der er et perspektiv i det, som mange bibliotekarer vil vende sig voldsomt imod: publikumsbetjening vil i fremtiden ikke være et monopol for bibliotekarer. Måske vil det være en

tendens, at størstedelen af de enkle betjening af publikum klares af ikke-bibliotekarisk personale, mens bibliotekarer trækkes mere ud af udlånet for at forestå og udføre mere strategiske udviklingsopgaver som betjening af særlige målgrupper, markedsføring, opbygning af lokale databaser, komplicerede søgninger, informationsovervågning på udvalgte områder osv. Min pointe er altså ikke, at der sker en generel forringelse af den bibliotekariske betjening af befolkning. Derimod vil der finde en øget differentiering sted, som modsvarer brugerne forskellige behov.

Den fleksible arbejdsdeling er imidlertid ikke kun et spørgsmål om faggrænser mellem bibliotekarer og kontorphonale.

Hvis biblioteket stilles overfor et krav om øget åbningstid, vil der ofte kun være mulighed for at imødekomme ønsket ved at have perioder med lav bemanning, slet ingen eller kun én bibliotekar, der så må dække både voksen- og børneudlån samt quick-reference. Det er stadig en udbredt holdning blandt bibliotekarer, at det er bedre at have korte åbningstider med fuld service end lange åbningstider med blandet service, herunder eventuelt perioder uden anden vejledning, end den, der kan hentes hos et veluddannet skrankepersonale. Jeg mener dette synspunkt er udtryk for ren bureaukrati-tænkning. Det er professions- og ikke brugerorienteret.

6. Krav til ledelsen

Som nævnt vil en af ledelsens opgaver i det ad hockratorienterede bibliotek være at holde styr på målene og følge op på dem. I ad-hockrati tænkningen ligger, at konkrete, tidsbegrænsede opgaver til stadighed følger efter hinanden. Det kræver en mere nøjagtig planlægning end i dag, blandt andet i valg af de milepæle, der opstilles på vejen mod målrealiseringen. Det kræver ligeledes, at de kvalitative mål kvantificeres, så de kan styres.

Et typisk kvalitetsmål (delmål) for en ledelse kan være at udvælge og formidle målemetoder, som personalet skal bruge.

Uddelegering - enten permanent eller til enkelte veldefinerede opgaver (ad-hoc) skal fungere sikkert. Delegering skal være konsekvent, og der skal være tale om hele opgaver.

Også uddannelsesplanlægning er et område der trænger sig på, og som det i sidste instans er ledelsens ansvar at sætte i værk. På uddannelsesområdet sker der i disse år et skifte: det bliver mere og mere bibliotekets behov for uddannelse, der bliver styrende, hvor det før var den enkelte medarbejders individuelle behov, der kom i første række.⁷

Sammenfattende kan man sige, at ledelsen skal sikre målfastlæggelse på flere niveauer, skal sikre at der udvælges/udvikles metoder til måling og dermed styring og opfølgning af opgaver. Delegeringen og koordineringen mellem mange mål, der grænser op til hinanden er også afgørende.

Noter:

- 1.En omfattende dokumentation for påstanden findes i det nordiske forskningsprojekt "Biblioteket og fremtiden", som jeg selv har bidraget til: Se Biblioteket og fremtiden: framtidsdebatten i nordisk bibliotekspress/ red: Romulo Enmark. Göteborg: Centrum för biblioteksforskning, 1990., og: Biblioteket og fremtiden: Bok 2/ red: Lars Seldén. Göteborg: Centrum för biblioteksforskning, 1992.
- 2.Jvf. debatten om Anne Lise Japsen: Biblioteket og den gode bog, der er registreret i: Biblioteket og den gode bog: Kulturministeriets konference i Eigtveds Pakhus den 23. marts 1992. København: Kulturministeriet, 1992.

3.Litteraturen om kvalitetsudvikling, -styring og -sikring er allerede ganske omfattende. Se f.eks. *Udvikling af kvalitetsstrategier bd.1-2/* Leif Knudsen. København: Dansk Teknologisk Instituts Forlag, 1991.

4.I det netop publicerede regeringsprogram, *En ny start* hedder det således: Regeringen vil i nye samarbejdsformer med kommuner (...) udvikle en målbevidst politik for fornyelse af den offentlige service" og: "De kulturelle institutioer, f.eks. biblioteker, skal have bedre tilbud og være åbne når folk har fri". Citeret efter *Berlingske Tidende*, 24. januar 1993.

5.Jvf. *Organisationskultur i det offentlige: tradition og forandring/* af Peter Gundelach og Hanne Sandager. København: Teknisk Forlag. 1987.

6.I en artikel i *Biblioteksarbejde* nr. 36, *Kvalitet i nyt perspektiv*, om den traditionelle produkt-kvalitet i bibliotekerne, skriver Carl Gustav Johansen, at kvalitetsstyringstankegangen kun har vundet fodfæste i få biblioteker. Jeg er uenig i denne vurdering. Der arbejdes med kvalitetsmål - efter bevidst eller ubevidst inspiration fra quality-management - i mange biblioteker.

7.Jvf. *Medarbejderuddannelse: hvordan udvikles kvalifikationer i virksomheden/* af Benny Dylander, Birthe Hedegaard, Kai Olesen. København: Teknologisk Instituts Forlag. 1986.