

Biblioteksudvikling

To bøger om organisationsændringer anmeldt af Karen Kvist

Johnson, Peggy: Automation and organizational change in libraries. Boston, G.K.Hall, 1991. 201 sider.

Dette århundredes paradigmeskift i bibliotekerne, kalder forfatteren de ændringer der sker af organisatorisk art i disse år, forårsaget af automatisering. Ud fra sine præmisser om, at nogle grundlæggende og signifikante ændringer var igang i bibliotekernes måde at arbejde på som følge af de seneste års tiltagende automatisering, iværksatte forfatteren en spørgeskemaundersøgelse i amerikanske forskningsbiblioteker.

Alle 119 medlemmer af ARL (American Research Libraries) fik det 17 sider lange spørgeskema tilsendt. (Det er gengivet som appendix i bogen). Der var en besvarelsesprocent på 45, idet 54 biblioteker svarede. Om grunden til, at svarprocenten ikke er højere, er at ikke-automatiserede biblioteker undlod at svare, får man ikke svar på, ligesom det er usikkert hvornår præcis undersøgelsen fandt sted. Det er formentlig 1987-88. Selvom bogen er fra 1991, viser litteraturhenvisningerne at den ikke er helt up-to-date.

Når det er sagt, giver bogen via en grundig gen-

nemgang af spørgeskemaerne, nogle tankevækkende, men næppe overraskende svar på en række vigtige spørgsmål om, hvorledes automatiseringen har påvirket bibliotekernes organisation og personale.

Det kan måske medvirke til at aflive nogle myter hos "ikke-automatiserede". Her et par eksempler: Hvilke ændringer er der sket i det traditionelle organisationshierarki? (Der er først og fremmest sket ændringer i beslutningsprocessen. Beslutninger træffes længere "nede" i organisationen). Bliver opgaver centraliseret eller decentraliseret? (Begge dele). Kommunikerer personalet mindre med hinanden og ledelsen, fordi de arbejder mere med computere? (Nej). Betyder automation i sig selv, at stillinger forsvinder? (Ja, på visse niveauer i organisationen). Hvordan ændres jobindhold? (Større ansvar, selvstændighed, øget kompetence f.eks. i forhold til at træffe beslutninger).

Bogen er let at læse, og samtidig velstruktureret. Det indledende kapitel gennemgår i kort form de amerikanske "academic libraries" historie helt tilbage fra kolonitiden, og beskriver tidligere ændringer i deres funktioner, service, organisation og personale.

Karen Kvist er førstebibliotekar og udviklingschef ved Aalborg Universitet Bibliotek.

Efter den grundige gennemgang af svarene på spørgeskemaerne, er det sidste kapitel viet paradigmeskiftet. Det har titlen "A new understanding of libraries", og forfatteren fremlægger 11 sikre trends, som hun fastslår skaber den ny virkelighedsopfattelse for bibliotekerne og deres brugere. Det er det absolut mest spændende og mest tankevækkende kapitel, og selvom bogen handler om forskningsbiblioteker, er den bestemt også relevant for folkebiblioteker.

Vi står alle midt i de konsekvenser, automatiseringen har på vores måde at tænke, arbejde og organisere os på. Med denne bog i hånden har vi et redskab, der dokumenterer nogle udviklingstendenser og som kan sætte os i stand til at påvirke vor organisation i den retning, vi selv ønsker det. Hvad er det for trends, vi vil understøtte, og hvilke skal vi prøve at imødegå?

Forfatteren gengiver selv et citat af Peter Drucker, som er et udmærket udtryk for den situation, vi befinder os i:

"And in turbulent times, the first task of management is to make sure of the institution's capacity for survival, to make sure of its structural strength and soundness, of its capacity to survive a blow, to adapt to sudden change, and to avail itself of new opportunities".

Barlow, Richard: Team librarianship: the advent of public library team structures. London: Clive Bingley, 1989. 175 sider

"the limits of organizational performance are not set by the nature of the workforce, but are set by managements's ability to realize the potential of that workforce"

Forfatteren har en doktorgrad fra Loughborough University i biblioteks- og informationsvidenskab og samtidig mange års praktisk bibliotekserfaring. Han har gennem flere år studeret den organisatoriske udvikling i de engelske folkebiblioteker. Med

udgangspunkt i den forskning, han udførte i forbindelse med disputatsen, har han arbejdet videre med emnet "team librarianship".

Man kan kun beundre den måde, hvorpå der forskes og udvikles i den engelske biblioteksverden - og hvor godt og grundigt der følges op og dokumenteres. I England har man de sidste 20 år været udsat for konstante såvel politiske som økonomiske forandringer, som forfatteren så smukt kalder det. Dette i en sådan grad, at vore hjemlige nedskæringer er for intet at regne.

I perioden 1968-1986 har der af nød og lyst udviklet sig en organisationsform, kaldet "team librarianship".

I bogen analyserer forfatteren, med udgangspunkt i 3 konkrete counties, Leicestershire, Cambridgeshire og Surrey, udviklingen i denne periode. Med særlig vægt på udviklingen i Leicestershire, hvor det hele startede og hvor forfatteren har arbejdet siden 1979 (og hvor Loughborough ligger).

Indledningen, hvorfra det tankevækkende indledningscitater stammer, omfatter de psykologiske og organisationsteoretiske overvejelser, og her gengives en række eksempler på definitioner af begrebet "team librarianship". Hvis læseren allerede nu har en fornemmelse af, at det vi taler om er det vi kender som selvstyrende grupper, så tager man grundigt fejl.

Ideen er, at der skelnes mellem professionelt bibliotekararbejde og dag-til-dag administration af biblioteket. De uddannede bibliotekarer varetager udelukkende arbejde, som kræver bibliotekarisk uddannelse, og de gør det i en matrixorganisation af grupper, som enten har ansvar for bredt at betjene et geografisk område med en række biblioteker eller en specialist funktion, som f.eks. børnebiblioteksarbejde, så der er en ensartet kvalitet i store og små enheder. Der kan også være tale om en kombination, og endelig kan der være tale om at grupperne arbejder med udviklingsprojekter. Alt øvrigt arbejde i biblioteket varetages af "non-professionals". Altså en klar opdeling af arbejde mellem de to grupper. Der er bestemt ikke mindre hierarki i denne organisationsform, hvad

man også kan se ud af de organisationsplaner, der er optrykt i bogen. Der er til gengæld meget klare en-til-en referencer "one man - one boss".

Et sted i bogen siger forfatteren, at ideen om team librarianship kom som en uventet sidegevinst ved den organisationsændring, der blev lavet i Leicestershire i 1970.

Målet var at skabe en organisationsform, der var fleksibel over for forandringer, og den videre udvikling heraf er da også sket under det konstante pres udefra om at nedskære ressourcerne og udnytte de tilbageværende bedst muligt.

Det underliggende spørgsmål, som forsøges besvaret er, i hvor høj grad denne organisationsform har gjort biblioteker i stand til at opretholde et rimeligt serviceniveau i en tid med stadig færre ressourcer, når efterspørgselen er stigende og der er konstante krav om udvikling af servicen med f.eks. nye materialetyper og moderne edb-systemer?

Samtidig har personalet konstant skulle tilpasse sig nye vilkår, som de ofte ingen indflydelse har haft på. Om det er lykkedes, kan der ikke svares entydigt på. De tre organisationer, der analyseres, har valgt vidt forskellige prioriteringer for deres udvikling og deres måde at anvende denne organisationsform på.

Det er som nævnt et meget grundigt stykke arbejde, der ligger bag, og der er nogle spændende konklusioner, men om vi i danske folkebiblioteker kunne tænke os at praktisere noget tilsvarende, må stå som et åbent spørgsmål. For at det skal kunne få en effekt vil det formentlig kræve, at vi taler om rimeligt store bibliotekssystemer, hvoraf vi kun har nogle ganske få, eller at en række kommuner gik sammen om at lave fælles biblioteksvirksomhed. Det kan anbefales at læse bogen - dels for at få et indtryk af, hvordan man har klaret voldsomme nedskæringer andre steder - dels for at få ideer til at løse nogle af de strukturelle problemer, vi befinder os i. Det er også nødvendigt for os at arbejde med nye og fleksible organisationsformer.