

Kvalitet i nyt perspektiv

Af Carl Gustav Johannsen

1. Indledning

En kvalitetsbølge går hen over landet i disse år. I avisernes erhvervsspalter støder vi dagligt på ord som kvalitetsstyring og ISO 9000 og også i den offentlige sektor især sundheds- og undervisningsområdet rejses fra politisk side krav om kvalitetsstyring.

Bibliotekssektoren i almindelighed og folkebibliotekerne i særdeleshed har indtil videre kun været berørt svagt af denne bølge. I 1992 blev der ganske vist afholdt en konference arrangeret af Udlåns- og Administrationsfaggruppen om kvalitet med indlæg om kvalitetsstyring, men indtil videre er det kun i få biblioteker tankegangen for alvor har vundet fodfæste. De offentlige biblioteker, der har vist størst interesse for kvalitetsstyring, har været biblioteker med erhvervsvirksomheder som vigtige kunder. Meget betegnende herfor er det Patentdirektoratets bibliotek, der blandt forskningsbibliotekerne har haft ISO 9000-problematikken på

nærmeste hold, og i folkebibliotekssektoren er det Herning Centralbiblioteks erhvervsservice, der har udsendt de klareste signaler hvad angår interessen for kvalitetsstyring.

På en måde kan man derfor sige, at kvalitetsstyring i folkebibliotekssektoren endnu kun befinder sig i en indledende fase, hvor det er meget sparsomt, hvad der er indhøstet af praktiske erfaringer.

På den anden side har man diskuteret kvalitet ivrigt i mange år i folkebibliotekerne.

Den mest vedvarende og intense diskussion har drejet sig om kvaliteten af skønlitteraturen i bibliotekernes udlånssamlinger. Denne diskussion fik et voldsomt opkog i foråret 1992, hvor Anne Lise Japsens undersøgelse af folkebibliotekernes bogvalg blev publiceret i bogform af Gyldendal og gav anledning til en voldsom debat i avisernes kronikspalter.

Kvaliteten af et andet vigtigt aktivitetsområde, informationsvirksomheden, har også været genstand for undersøgelser i 1982 og 1984. Disse undersøgelser af referencearbejdets kvalitet baseret bl.a. på skjult testning er også publiceret, men har slet ikke givet anledning til en debat, der i bredde og intensitet tåler sammenligning med debatten om den skønlitterære kvalitet.

Endelig har der været spredte forsøg, senest i 1992, på at få en debat i gang om kvaliteten af faglitteratur.

Det er de tre debatter - skønlitteratur, referencearbejde og faglitteratur - der er denne artikels genstand.

Udfra en antagelse om, at de hidtidige debatter i forskelligt omfang har været ført på et teoretisk og empirisk utilstrækkeligt grundlag vil et alternativt teoriapparat med udgangspunkt i konceptet, Total Kvalitetsledelse, blive præsenteret og forsøgt anvendt på kvalitetsdiskussionerne i offentlige biblioteker.

Begreber fra denne teoretiske referenceramme har ikke hidtil været afprøvet på folkebibliotekernes kvalitetsproblemer og formålet med artiklen bliver følgelig at afprøve begrebernes anvendelighed. Viser det sig, at teorien formår at strukturere og sætte de hidtidige debatter i nyt perspektiv er dens brugbarhed som nyt paradigme for kvalitetsdiskussionen blevet bekræftet. Omvendt vil en demonstration af teoriens begrænsede anvendelighed medføre, at vi må konkludere, at det er mindre sandsynligt, at det bliver Total Kvalitetsledelse, der vil kunne tilføre kvalitetsdebatten den højt tiltrængte fornyelse.

Problemstillingens natur vil ikke tillade en egentlig bevisførelse med logisk tvingende argumenter for teoriens frugtbarhed. Artiklens analyse vil i højere grad udgangspunkt i en argumentation, der gør det sandsynligt, at en fornyelse af teorigrundlaget vil medføre en højere grad af integration og begrebsmæssig konsistens. En højnelse af det intellektuelle

niveau i debatten vil imidlertid ikke være det eneste formål. Også på det pragmatiske plan, den ledelsesmæssige og praktiske gennemførelse af kvalitetsmål og -politikker, er der grund til at nære positive forventninger til Total Kvalitetsledelse, idet teorien netop er udviklet med henblik på at være teoretisk fundament for kvalitetsstyring i praksis.

2. Problemformulering og disposition

I forlængelse hermed bliver artiklens to hovedproblemstillinger :

- 1) I hvilken udstrækning udviser kvalitetsdebatten i bibliotekssektoren tegn på at være i en krisesituation?
- 2) I hvilken udstrækning kan teorien for Total Kvalitetsledelse, TQM, bidrage til intellektuel fornyelse og øget handlingsorientering i debatten?

Da det ikke kan forventes, at Biblioteksarbejdes læsere har noget indgående kendskab til principperne bag TQM vil artiklen indledningsvis forsøge at give et overblik over hovedlinjerne.

I præsentationen af Total Kvalitetsledelse vil der blive lagt forholdsmæssig megen vægt på drøftelsen af kvalitetsbegrebet og forskellige kvalitetssyn og tilsvarende mindre på gennemgangen af selve kvalitetsstyringen.

Det skyldes, at der allerede på dansk inden for de seneste år er udkommet flere anbefalelsesværdige bøger om kvalitetsstyring¹ ud fra konceptet Total Kvalitetsledelse, mens vi endnu venter på en dansksproget introduktion til kvalitetsbegrebet ud fra Garvins arbejder. David Garvin fra Harvard Business School er ophavsmand til en interessant typologi for forskellige kvalitetssyn og kvalitetsdimensioner.²

Herefter vil den danske kvalitetsdebat blive analyseret med henblik på identifikation af anomalilignende krisetræk, og det vil blive undersøgt, hvorvidt inddragelse af TQM gennem begrebsaf-

klaring vil kunne føre debatten i frugtbar retning og skabe grundlag for konstruktive kvalitetsforbedrende ledelsesbeslutninger og aktiviteter i det enkelte bibliotek. Anomali-begrebet er lånt fra Thomas Kuhns videnskabsteori, hvor anomalier kan føre til krise for den videnskabelige forskning. En anomali er hos Kuhn et fænomen eller et problem som til forskel fra gåden vanskeligt lader sig indpasse under det herskende paradigme. Overført til en helt anden men alligevel beslægtet sammenhæng kan kvalitet opleves som en anomali i biblioteksvæsenet. Den lader sig bl.a. pga. ændrede forudsætninger ikke mere indpasse under den eksisterende referenceramme, og der er behov for en ny synsvinkel eller et nyt paradigme, der er bedre egnet til at forklare og styre kvalitetsproblemer i sektoren.³

Endelig vil der følge et afsnit med konklusioner på grundlag af de foretagne analyser.

3. Hvad er kvalitet?

Ordet kvalitet stammer fra latin, *qualitas*, der betyder beskaffenhed, egenskab, der igen er afledt af *qualis*, hvordan. I den klassiske filosofi er modbegrebet til kvalitet, kvantitet, mængden, der er afledt af det latinske *quantus*, hvor stor.

Direkte oversat betegner kvalitet en tings beskaffenhed, dens egenskaber.

I daglig tale har begrebet kvalitet i sig selv efterhånden fået en positiv værdiladning. Et kvalitetsbibliotek betyder et bibliotek med høj kvalitet og modbegrebet til kvalitet har i dagligsproget bevæget sig i retning af at betegne det negative, dårlige, underlødige etc. I biblioteksverdenen fx inden for håndbogskundskaben har kvalitet haft en meget snæver betydning knyttet til dimensioner som præcision, pålidelighed og objektivitet, mens egenskaber såsom aktualitet, alsidig og fuldstændighed ikke har været opfattet som kvalitetsaspekter.

Til analyse- og styringsformål er ordbogsdefinitioner utilstrækkelige.

Flere har forsøgt et abstrakt filosofisk plan at analysere kvalitetsbegrebet bl.a. med henblik på at fastsætte normer for god og dårlig kvalitet, mens andre har fokuseret på at operationalisere begrebet og gøre kvalitet til en målbar størrelse.

Garvins arbejder adskiller sig i to henseender fra de hidtidige forsøg. For det første er det ikke hans hovederinde at definere, hvad der er god kvalitet, men derimod at undersøge hvordan begrebet anvendes og hvilke analyse- og styringsmæssige implikationer, der er knyttet til de forskellige kvalitetssyn. Det særlige ved Garvins analyser er hans forsøg på at anlægge et managementperspektiv på de forskellige kvalitetsopfattelser ved at relatere dem til forskellige funktioner i virksomheden. Det brugerbaserede kvalitetsbegreb er således knyttet til marketingsfunktionen, mens designeren eller ingeniøren vil føle at et produktbaseret eller objektivt kvalitetsbegreb vil være mere interessant. Garvins udgangspunkt er pluralistisk og praksisorienteret. Han afstår fra at definere den endelige og absolutte sandhed om, hvad der er kvalitet eller ikke for at koncentrere sig om at forstå, hvad der ligger bag forskellige syn på kvalitet. At der i en virksomhed eksisterer konkurrerende kvalitetssyn, er nemlig for Garvin ikke i sig selv skadeligt og negativt. Det er kun i tilfælde, hvor forskellene ikke erkendes åbent, at de kan få katastrofale virkninger i form af kommunikationssammenbrud. På trods af konfliktpotentialer mener Garvin derfor, at virksomheden kan drage fordel af forskellige kvalitetssyn og omvendt, at en satsning på en bestemt definition af kvalitet er en hyppig årsag til problemer⁴. Nøglen er her at skabe en synergi-effekt mellem forskellige afdelinger og funktioners kvalitetssyn og midlerne hertil er koordinering og passende metoder såsom Quality Function Deployment, QFD, på dansk, Kundebaseret design⁵, der bidrager til at "oversætte" brugerens kvalitetskrav udtrykt med brugerens egne ord og begreber til tekniske specifikationer og tolerancer.

Garvin mener på baggrund af analyser af de måder kvalitetsbegrebet anvendes på i praksis, at de fleste anvendelser kan placeres i en af fem hovedgrupper.⁶

De fem grundlæggende kvalitetsdefinitioner er:

- 1) Transcendent
- 2) Product-based
- 3) User-based
- 4) Manufacturing-based
- 5) Value-based

Inddelingen bygger på flere forskellige kriterier. Et hovedkriterium er her om kvalitet opfattes som et relativt eller absolut begreb dvs. hvorvidt kvalitet alene afhænger af genstanden, er en iboende egenskab, eller om kvalitet er en relation mellem genstandens egenskaber og noget andet fx et behov, nogle forventninger eller fastlagte normer og specifikationer.

"Transcendent" og "product-based" kvalitetsdefinitionerne bygger på et absolut kvalitetsbegreb. Kvalitetsvurderingen foretages i princippet ved at undersøge genstanden, og det ikke nødvendigt at inddrage brugersynspunkter. De tre øvrige definitioner, "user-based", "manufacturing-based" og "value-based" kvalitet bygger derimod på et relativt kvalitetsbegreb. Kvalitetsvurderingen hviler her på en sammenligning mellem genstandens egenskaber og givne behov, forventninger o.l.

Et andet hovedkriterium går på, hvordan en kvalitetsvurdering foretages. "Transcendent" kvalitet bygger her på hermeneutisk orienterede processer og intuition, hvor på forhånd, a priori, definerede kriterier og vægte ikke anses for tilstrækkelige. Ifølge denne opfattelse kan der ikke opstilles kriterier for god kvalitet, idet man vil vide det, når man står over for fremragende kvalitet, "you will know it when you see it".

"Product-based" kvalitet, derimod, vurderes ud fra veldefinerede kriterier og vægte med udgangspunkt i positivtisk orienterede idealer.

Grupperingen af de relative definitioner bygger på sammenligningsgrundlaget, hvor "user-based" sammenligner med brugerens kvalitetsoplevelse, "manufacturing-based" med fastlagte normer og specifikationer og "value-based" med omkostningsaspektet.

Egentlig består Garvins typologi derfor af to lag. Øverst har vi sondringen mellem absolutte og relative definitioner, hvor de absolutte underinddeles efter det fremherskende erkendelsesprincip, mens de relative grupperes i forhold til arten af størrelser, der sammenlignes med.

Med denne modifikation og oversat til dansk fremkommer følgende typologi for kvalitetsdefinitioner:

- I: Kvalitet som absolut begreb:
 1. Trancendent (oversanselig) kvalitet
 2. Objektiv kvalitet
- II: Kvalitet som relativt begreb:
 1. Bruger-baseret kvalitet
 2. Norm-baseret kvalitet
 3. Økonomi-baseret kvalitet

Vi vil i det følgende foretage en mere uddybende præsentation af de fem kvalitetsdefinitioner illustreret med eksempler fra folkebiblioteksverdenen. Herudover vil de styringsmæssige muligheder og begrænsninger i de forskellige definitioner blive undersøgt og vurderet. Analysen vil munde ud i en generel vurdering af definitionernes anvendelighed på bibliotekssektorens kvalitetsproblemer, mens den konkrete analyse vil finde sted i forbindelse med den tematiske gennemgang af de tre kvalitetsdebatter.

Kvalitet som absolut begreb

Trancendent (oversanselig) kvalitet

Ordet transcendent stammer fra latin, transcendere, der direkte oversat betyder overstige. Begrebet er siden middelalderen blevet anvendt i filosofien, hvor navnlig Kant har præget dets betydning. Hos

Kant betyder transcendent noget, der har en anden og mere grundlæggende status end empirisk sande og falske udsagn. Moral er hos Kant et eksempel på transcendentale vilkår, der har en absolut forankring i det enkelte menneske. Herfra er afledt den nutidige betydning af begrebet, hvor transcendent står for oversanselig, overnaturlig, hinsides, metafysisk o.l. Garvins brug af begrebet i forbindelse med kvalitet er beslægtet både med den nutidige betydning og med Kants definition, idet transcendent kvalitet betegner nogle egenskaber ved en ting, der ikke umiddelbart kan bestemmes gennem nok så omhyggelige empiriske undersøgelser eller analyser af årsagssammenhænge. Erkendelsen af en tings kvalitet er dybest set subjektiv, uafhængig af det empiriske. På samme måde som moralske og etiske spørgsmål ikke afgøres ved empiriske tests vil vurdering af kvalitet derfor være styret af et stabilt element, nemlig en absolut og medfødt kvalitetssans hos det enkelte menneske. Følgelig kan man heller ikke på forhånd opstille checklister med vægtede kriterier til kvalitetsvurdering, idet den dybest set er afhængig af en genkendelse, af en "you-know-it when-you-see"-oplevelse. Kvalitetssansen hos det enkelte menneske kan være mere eller mindre udviklet, og der vil ofte også blive lagt vægt på fagkundskab og specialistviden.

I praksis kan de transcendentale vilkår for kvalitetsvurdering være betonet forskelligt.

I sin strammeste, idealtypiske form, spiller det subjektive element en afgørende rolle, og tilhængere vil finde det absurd at opstille kriterier på forhånd.

I de blødere udgaver af definitionen vil det transcendent element betyde, at man fx godt kan gå med til opstilling af kvalitetskriterier, men vægrer sig ved at prioritere og vægte disse kriterier, idet prioritering og vægtning vil være forskellig fra tilfælde til tilfælde. En tilhænger af en transcendent orienteret kvalitetsdefinition vil dog altid vide, hvad kvalitet er og føle sig i stand til at foretage en kvalitetsvurdering. Problemet er blot at vedkom-

mende ikke på forhånd kan specificere, hvilke kriterier han vil inddrage og hvordan han vil prioritere dem indbyrdes. Først efter vurderingen vil han kunne forklare, hvilke kriterier, der er anvendt og hvordan de er vægtet. I afsnittet om kvalitetsvurdering af faglitteratur vil det blive søgt påvist, at Birger Hjørland fra Danmarks Biblioteksskole indtager denne position.

Kvalitet som en størrelse, der ikke umiddelbart er genstand for objektiv erkendelsens eller erfaringens grænser er en definition, der især har vundet indpas i forhold til fænomener som kunst og litteratur, hvor mekaniske vurderingsprincipper regnes som mindre velegnede. Selvom kunstneriske og litterære frembringelser lader sig analysere og vurdere i forhold til fx overholdelse af æstetiske formkrav er det ofte helhedsindtrykket, der bliver bestemmende for kvaliteten, ligesom originaliteten får tillagt stor vægt. Begge størrelser, helhedsindtryk og originalitet, er svære at definere på forhånd og en vurdering må derfor ofte baseres på et subjektivt skøn.

Kvalitet opfattes her som noget principielt udefinerligt og som sådant ikke tilgængeligt for rationel analyse - kun indlevelse og intuition gør det muligt at erkende om noget er kvalitet eller ikke. I et essay af Hanna Segal fra 1952 er en kvalitetsdefinition af denne type beskrevet med udgangspunkt i psyko-analytisk teori. Hun skriver herom:

"Jeg vil nu forsøge at formulere et svar på spørgsmålet om, hvorvidt der er en specifik faktor i den vellykkede kunstners psykologi, som kunne differentiere ham fra den mislykkede. Med Freuds ord: "Hvad adskiller digteren, kunstneren, fra den neurotiske dagdrømmer?"

Svaret herpå kommer senere:

"Den egentlige æstetiske nydelse, det vil sige den nydelse, et kunstværk giver, og som er unik, ved at den kun kan opnås gennem et kunstværk, skyldes en identificering af os selv med kunstværket som helhed og med hele

kunstnerens indre verden, som den repræsenteres i hans værk. Efter min opfattelse indbefatter enhver æstetisk nydelse en ubevidst genoplevelse af kunstnerens skabende oplevelse."⁷

Denne fokusering på "ubevidst identificering" er beslægtet med den måde hermeneutikere betoner intuition, og "nach-erleben", et begreb, der stammer fra Diltheys filosofi.

Kvalitetsvurdering er her heller ikke resultat af nøgtern dataindsamling og analyse, men opstår som følge af ikke-rationelle erkendelsesprocesser. Man kan derfor ikke på forhånd opstille håndgribelige kvalitetskrav, og må henvise til, at man vil erkende den, når man ser den - en oplevelse beslægtet med forelskelse, hvor det jo også kan være svært på forhånd 100 % at specificere, præcist hvilke objektive kvalitetsegenskaber hos forelskelsens genstand, der vil udløse den.

I biblioteksverdenen er transcendent kvalitet interessant i forhold til skønlitteratur, hvor kritikerne af bibliotekernes bogvalg fastholder et kvalitetsbegreb baseret på over-individuelle, absolutte normer, knyttet til selve værket og ikke læserens tilegnelse af samme. Det transcendent kvalitetsbegreb er historisk knyttet til den kriseramte dannelses- og enhedskultur tanke.⁸

Som styringsmekanisme er transcendent kvalitet problematisk på grund af sin uforudsigelighed. I en vis forstand kan man ved forskellige kunstgreb gøre begrebet mere styrbart fx ved at gøre kvalitet til et spørgsmål om gode anmeldelser. I en formidlingssammenhæng er transcendent kvalitet for snævert, idet det fokuserer på værk kvalitet og dermed er tilbøjelig til at overse formidlingens kvalitet.

Objektiv kvalitet

I modsætning til transcendent kvalitet er objektiv kvalitet åben for rationel analyse. Kvalitetsvurderingen sker ud fra positivismens idealer på

baggrund af veldefinerede kriterier, dimensioner, måleenheder og metoder. Selve vurderingen er objektiv i den forstand, at den er almengyldig og empirisk eller logisk verificerbar. Det udelukker ikke, at ekspertviden ofte vil være en forudsætning for at foretage den. Det gælder på en lang række områder fx vin, ægte tæpper, brugte biler, rideheste, antikviteter etc.

Objektiviseringen indebærer ofte, at verbale udsagn erstattes af tal, typisk points, på ordinalskalniveau, hvorved rangordning bliver mulig. Endvidere lægges der stor vægt på at minimere det skønmæssige element. Moderne forbrugeroplysning, som den kommer til udtryk i de sammenlignende tests fra Statens Husholdningsråd, er et klassisk eksempel på objektiv kvalitetsvurdering, men principperne er også søgt anvendt på allehånde fænomener. Bogen, "Kærlighedens Vindue: Din guide til et bedre sexliv", af læge Lasse Hessel fra 1991 er et eksempel på en utraditionel anvendelse, idet ti forskellige stillinger heri kvalitetsvurderes efter specificerede kriterier såsom G-punkt-stimulation, klitoris stimulation, hænder frie til kærtegn, øjenkontakt o.l. Der anvendes til det formål moderne teknik, således at det subjektive element baseret på deltagerens oplevede udbytte kan minimeres. Ved hjælp af en speciel scanningsteknik, hvor der bruges ultralyd, er det muligt at "fotografere" hver enkelt lille detalje af det menneskelige samleje, og dermed give detaljeret og objektiv vejledning om, hvilke stillinger der må formodes at give den bedste påvirkning af de erogene zoner.

Også bibliotekerne anvender objektiv kvalitet i mange sammenhænge. Kvalitetsvurdering eller karakteristik af forskellige håndbogstyper såsom leksika, ordbøger og vejvisere bygger på tilstræbt objektivitet, og ved valg af integrerede bibliotekssystemer bruges i stigende grad strukturerede beslutningsprocesser, hvori beslutningsmatricer med specificerede kriterier, vægte og pointtildelinger indgår.

Også over for skønlitteratur har der været interesse for at anvende en tilnærmet objektiv kvalitets-

definition. Blandt de ihærdige forsøg på at basere vurderingen på objektive kriterier skal nævnes Claus Sechers, Skønlitteraturen og folkebibliotekerne, fra 1989. Ved læsning af hans fire essays om det skønlitterære bogvalg er hans manglende tiltro til mulighederne for at definere almenlydige kvalitetskriterier for skønlitteratur iøjnefaldende. Hertil kommer, at kriterierne, som det fremgår af nedenstående citat er så vagt formulerede, at det giver meget vide fortolkningsmuligheder:

"Ved strukturelle kriterier forstås kriterier der har specielt med formen eller det litterære udtryk at gøre. Positive normer her kan være: enhed, kompleksitet eller intensitet.

Har en digter lagt sig fast på et bestemt versmetrum ... eller en bestemt romanform, ..., vil et umotiveret brud på udgangspunktet opleves som litterær klodsethed ...

Bliver enheden imidlertid for tydelig, bliver værket ensformigt, forudsigeligt eller "fladt". Inden for enheden skal der helst være variationer, spændinger eller kontraster. Enhed uden kompleksitet bliver kedelig."⁹

I praksis er det imidlertid problemfyldt ud fra ovennævnte objektive, strukturelle kriterier at afgøre om iøjnefaldende stilbrud er udtryk for "litterær klodsethed" eller et genialt og overraskende formeksperiment.

I bibliotekssektoren har det været meget nærliggende at bruge objektiv kvalitet i forhold til håndgribelige "produkter", et leksikon, et svar på et referencespørgsmål, et edb-system o.l., hvorimod man har oplevet det som lidt uvant at tale om objektive kvalitetsegenskaber i forbindelse med visse serviceydelser.

Mens besvarelsen af et referencespørgsmål er en veldefineret og målrettet proces med et klart succeskriterium, det korrekte svar til den rigtige tid, er det sværere at definere efter hvilke kriterier

låner-bibliotekar dialogen i forbindelse med en udlånsekspedition skal vurderes.

Som styringsmekanisme er objektiv kvalitet velegnet, fordi kvalitet bliver gjort til noget forudsigeligt og dermed styrbart, og fordi fremskridt kan måles. Endvidere gør det opdeltede kvalitetsbegreb dvs. opsplitningen af den totale kvalitet i en række kvalitetsegenskaber eller attributter, det muligt at styre efter en nøje fastsat, gradvis kvalitetsforbedring fx en øgning af korrekthedsprocenten med 10 eller en reduktion af den gennemsnitlige ekspedition med 7% per år.

Der er imidlertid også problemer forbundet med objektiv kvalitet. Da et produkt eller en ydelse teoretisk besidder et meget stort antal egenskaber, må biblioteket af praktiske og økonomiske årsager udvælge nogle og fravælge andre. Denne udvælgelse rummer en klar risiko for at vælge uhensigtsmæssige kriterier dvs. kriterier, der er uinteressante for brugeren og omvendt at fravælge essentielle bruger-kriterier.

Også i situationer, hvor bibliotekets og brugernes valg af kriterier er samstemmende er der problemer, idet man kan vægte dem forskelligt.

Endelig er objektiv kvalitet kun meningsfuld i sammenhænge, hvor det er rimeligt at antage, at brugerne opfatter kvaliteten af et produkt som en funktion af kvaliteten af attributterne.

Anvendelse af vægte ved pointgivning er et hyppigt anvendt middel til at skabe tilnærmelse mellem bibliotekets og brugerens kriterier, idet det gør det muligt at opprioritere eet kriterium, fx hurtighed, fremfor et andet, fx relevans. Med en sådan tilføjelse har vi imidlertid også slækket på objektivitetsidealet, idet vi nu med individuelt bestemte vægte kan, at to leksika med identiske egenskaber bliver vurderet forskelligt.

Objektiv kvalitet eller som den i nogle sammenhænge benævnes, "ingeniørkvalitet", er pga. den manglende følsomhed over for brugerpræferencer

utilstrækkelig som grundlag for kvalitetsstyring i organisationer baseret på frivillig deltagelse og på at tilbuddene rent faktisk efterspørges.

Brugerbaseret kvalitet

Brugeren i centrum og arbejdet med et brugerbaseret kvalitetsbegreb er i moderne kvalitetsstyringsteori en hovedhjørnesten.

I biblioteksdebatten hersker der derimod en udbredt skepsis mht. brugerbaseret kvalitet, der beskyldes for at føre til kulturelt forfald, forfladigelse, underminering af den kulturpolitiske målsætning og overtrædelse af Biblioteksloven. Hertil kommer, at brugerbaseret kvalitet i følge de samme kritikere i princippet er uforeneligt med aktiv kulturformidling og vil medføre passiv efterspørgselsstyring og en reduktion af bibliotekarrollen til "boglangerens".

Den basale præmis for brugerbaseret kvalitet er, at kunden er den øverste kvalitetsdommer, og følgelig, at det produkt, der bedst modsvarer kundens forventninger, ønsker eller behov per definition har den højeste kvalitet.

I udbygning af den overordnede definition er der udviklet et begrebsapparat, der viser, at brugerbaseret kvalitet er andet og mere end passiv ekspedition af brugerønsker.

Det udvidede begrebsapparat tager udgangspunkt i en opdeling af en ydelses kvalitetsegenskaber, som oplevet af brugeren ud fra funktionelle kriterier.

Nedenstående typologi bygger altså på den virkning den enkelte attribut har på brugerens kvalitetsoplevelse og rummer følgende fire kategorier:

- 1) Implicit kvalitet
- 2) Eksplicit kvalitet
- 3) Begejstringsskabende kvalitet
- 4) Overflødig kvalitet

Implicit kvalitet

Begrebet implicit kvalitet er beslægtet med "expected quality" og dækker over de egenskaber, som brugeren forventer, at en ydelse har og hvis fravær skaber direkte utilfredshed.

Eksempler fra biblioteksverdenen på implicit kvalitet er fx, at skærbilledet ikke ryster, at systemet er "oppe" i åbningstiden, at trykte brugervejledninger er i nærheden, at lokaliseringer er korrekte osv.

Det er karakteristisk for implicit kvalitet, at brugeren tager den for givet, som selvfølgelig minimumskrav, og derfor sjældent vil nævne den. Kundernes forventning til implicit kvalitet stammer sædvanligvis fra en generel viden om, hvilke egenskaber en ydelse sædvanligvis har og afspejler således foranderlige markedskrav og professionelle standarder.

Eksplicit kvalitet

Den eksplicite kvalitet, der i marketinglitteraturen også benævnes, "one-dimensional quality", repræsenterer de egenskaber brugeren selv vil nævne og hvis tilstedeværelse vil øge tilfredsheden. Fravær af eksplicit kvalitet vil derimod ikke blive oplevet som en decideret fejl eller mangel, som man kan klage over.

For et online-publikumskatalog er eksplicit kvalitet fx et klart og logisk opbygget skærbillede, informative hjælpetekster, brugervenlige uddataformater o.l.

Sagt lidt forenklet tilfredsstillende implicit kvalitet brugerens ubevidste minimumsforventninger, mens eksplicit kvalitet retter sig imod de bevidste.

Begejstringsskabende kvalitet

Denne kvalitetsform, der også kaldes "exciting quality", repræsenterer de egenskaber brugeren

ikke forventer. Denne kvalitet rummer altså et element af overraskelse.

I biblioteksverdenen kan begejstringsskabende kvalitet være en facilitet, fx ABI-Inform på CD-rom, der gør det muligt at levere artikler i fotokopi her og nu, hvor brugeren på baggrund af erfaringer fra andre biblioteker ville forvente en til tre ugers leveringstid. Hvad der er begejstringsskabende kvalitet kan ændre sig hurtigt i en verden præget af teknologisk og markedsfølsom dynamik. Telefaxservice på biblioteket repræsenterede i midten af 1980'erne begejstringsskabende kvalitet, men gør det bestemt ikke mere.

Ovennævnte tredeling i implicit, eksplicit og begejstringsskabende kvalitet er i marketinglitteraturen blevet anvendt under begreberne, "expected quality", "one-dimensional quality" og "exciting quality".

Denne sondring er imidlertid utilstrækkelig, specielt hvad angår begejstringsskabende kvalitet, idet en egenskab udmærket kan overgå forventningerne uden af den grund at skabe begejstring. Biblioteksverdenen rummer desværre mange dokumenterede eksempler på nye og avancerede attributter, der ikke giver spor anledning til begejstring hos brugeren. Sidst har en undersøgelse baseret på datalogning af al aktivitet på Danmarks Tekniske Biblioteks ALIS katalog afsløret, at systemets avancerede søgefaciliteter kun i forsvindende grad udnyttes af brugerne.¹⁰

Det vil derfor være hensigtsmæssigt, at udvide definitionen på begejstringsskabende kvalitet, således at den nu repræsenterer de tilfælde, hvor brugerens forventninger overgås, og hvor de nye attributter tillige værdsættes og skaber begejstring.

Overflødig kvalitet

Af hensyn til systematikken er det derfor nødvendigt at udvide med en fjerde kategori, overflødig kvalitet, der dækker over de egenskaber, der godt nok er innovative og overgår brugerens forvent-

ninger, men som ikke har nogen virkning på brugerens subjektive kvalitetsoplevelse.

Som nævnt er avancerede søgefaciliteter¹¹ et eksempel på overflødig kvalitet. Et andet kunne være et meget højt bibliografisk niveau. I denne sammenhæng skal det dog indskydes, at Total Kvalitetsledelse opererer med et udvidet kundebegreb omfattende interne og eksterne kunder. Den interne kunde er her andre medarbejdere og afdelinger, hvis vurdering af hvad der er begejstringsskabende og hvad der er overflødig kvalitet fx i forhold til bibliografisk niveau selvsagt kan afvige fra den eksterne kundes.

Pointen med opdelingen i funktionelle kvalitetskriterier er at vise, hvordan arbejdet med brugerbaseret kvalitet er en både aktiv og krævende formidlingsproces især for det bibliotek, der har ambitioner om at tilbyde ydelser med begejstringsskabende kvalitet.

Den afgørende forskel mellem objektiv og brugerbaseret kvalitet er derfor ikke, at den første repræsenterer en aktiv formidlerrolle, mens den anden er re-aktiv og passiv. Tværtimod kan en brugerbaseret kvalitetsdefinition føre til et øget engagement gennem fokusering på brugeroplevelsen, mens objektiv kvalitet let indebærer, at kvaliteten opfattes som en værdi eller et mål i sig selv, hvilket igen skaber grobund for en statisk og formynderisk holdning, der undervurderer den subjektive brugeroplevelse.

Selvom brugerbaseret kvalitet er en hovedhjørnesten i TQM er der også problemer forbundet med denne synsvinkel.

De mange individuelle brugerpræferencer er således ikke umiddelbart anvendelige til planlægning og design, hvorfor der opstår et problem med at transformere de individuelle udsagn til brugerprofiler for de enkelte kundesegmenter.

Et andet problem drejer sig om at "oversætte" den enkelte brugers ønsker, der almindeligvis er ud-

trykt i behovskategorier og med brugerens eget ordvalg, til tekniske specifikationer og serviceelementer.

Hvad angår den første problemstilling er der allerede udviklet egnede metoder og teknikker inden for evalueringsteori og markedsanalyse. De eksisterende modeller for spørgeskemabaserede brugerundersøgelser rummer dog en væsentlig begrænsning i forhold de fire kvalitetsformer, idet de sædvanligvis vil fokusere på eksplicit kvalitet og være tilbøjelig til at overse implicit og begejstringsskabende kvalitet. Her vil der være behov for metoder, der især hvad angår begejstringsskabende kvalitet må drage nytte af forskellige former for kreativtets- og innovationsstimulerende teknikker kendt bl.a. fra produktudvikling. Den mest kendte teknik er her brainstorming, men der mange flere. En god oversigt herover kan ses i en artikel af David Bawden fra 1986.¹²

Konstruktion af indexer for brugertilfredshed, Customer Satisfaction Index, CSI, er egnet metode til måling af graden af kundetilfredshed¹³.

Det andet problem med oversættelse af brugerkrav til tekniske specifikationer er der egnede løsningsmodeller i Kundebaseret Design eller Quality Function Deployment, QFD. Grundlaget for QFD er en række matricer, hvor den centrale matrix er kendt under navnet, "kvalitetshuset". Formålet med "kvalitetshuset" er for det enkelte produkt at klarlægge sammenhængen mellem kundernes krav og virksomhedens designparametre.

"Kvalitetshuset" i sin simple form konstrueres ved at opstille en liste over kundekrav til det enkelte produkt fx på, basis af en markeds- eller brugerundersøgelse. Kravene skrives herefter nedad i matricens venstre side. Horisontalt i matricen skrives herefter en liste over produktets kvalitetsegenskaber dvs de tekniske egenskaber ved produktet.

Det næste trin i konstruktionen er at udfylde cellerne i matricen. I cellerne angives, hvor stærk

sammenhæng der er mellem de enkelte kundekrav og kvalitetsegenskaber. Der skelnes normalt mellem stærk, medium eller slet ingen sammenhæng.¹⁴

QFD og "kvalitetshuset" er derfor en egnet metode til at afdække og besvare spørgsmål som:

- * Hvilke behov/ønsker hos kunden tilgodeses og hvilke dækkes ikke?
- * Hvilke kvalitetsegenskaber modsvarer reelle kundeønsker og hvilke er svar på ikke eksisterende behov?

Et eksempel fra bibliotekernes verden på brug af "kvalitetshuset" kunne være at anbringe en række autentiske kundekrav - fx hurtighed og overblik (over hjemlånte materialer) matricens venstre side og henad forskellige måder til at dække disse behov fx strekcodeudstyr, manuel udfyldelse af lånesedler o.l. og i de enkelte celler angive sammenhængen mellem de enkelte kundekrav og den enkelte kvalitetsegenskab.

Norm-baseret kvalitet

I produktionssammenhænge er der nærliggende at definere kvalitet som "conformance to requirements" dvs. at kvalitet er ensbetydende med, at man holder sig inden for de tilladte tolerancetærskler. En Skoda, hvor specifikationerne er overholdt har efter denne definition en ligeså god kvalitet som en Mercedes, og i servicesektoren lægges vægt på at tidsfrister og skemaer overholdes, og at opgaverne udføres korrekt efter de givne forskrifter. Der er en nær sammenhæng mellem denne kvalitetsdefinition og variationsbegrebet og metoder som statistisk proces kontrol tillægges her stor vægt.

Definitionen indebærer skærpet opmærksomhed på processer og på forskellige typer af kvalitetsomkostninger. Begrebet "den skjulte fabrik" eller "the gold in the mine" er begge populære betegnelser for de ofte skjulte omkostninger, der opstår, når virksomheden producerer produkter af dårlig

kvalitet.¹⁵ Kvalitetsforbedringer vil ud fra denne definition som hovedregel være forbundet med betydelige omkostningsreduktioner, hvilket er udgangspunktet for slagordet, Kvalitet er gratis. Tankegangen er, at de øgede omkostninger til kvalitetsforebyggende aktiviteter vil blive betalt gennem besparelser på interne og eksterne fejlomkostninger såsom udgifter til udbedringer af fejl og tab af good-will.

Norm-baseret kvalitet vil være anvendeligt på en lang række aktiviteter. Et område hvor det især vil være relevant at tale om kvalitetsomkostninger er i forhold til fx fjernlånsekspeditioner, hvor fejl af verifikations- og lokaliseringmæssig art kan være dyre. Manglende overholdelse af tidsfrister er også en hyppig årsag til både interne og eksterne kvalitetsomkostninger fx i form af tabt good will.

Som styringsmekanisme har normbaseret kvalitet flere fordele bl.a. at man opererer med veldefinerede og målbare standarder og at der er en klar kobling mellem kvalitet og økonomiske kalkuler.

Svagheden ved den normbaserede kvalitet er, at konformitet for brugeren blot er en blandt mange kvalitetsegenskaber, og at overholdelse af tolerancer, specifikationer og tidsfrister ikke i sig selv skaber tilfredshed eller begejstring hos brugeren.

Værdibaseret kvalitet

Denne definition adskiller sig fra de foregående ved at inddrage prisen som en kvalitetsegenskab ud fra den betragtning, at nyere forbrugerundersøgelser viser, at brugerne i forhold til forskellige produkter anskuer pris som en afgørende kvalitetsfaktor.¹⁶

Efter denne definition skal et kvalitetsprodukt ikke alene leve op til kundens krav og forventninger, men også kunne leveres til en pris, som brugeren oplever som rimelig.

Da dette kvalitetsbegreb sammenblander kvalitet og værdi er det svært at håndtere. Dertil kommer, at

begrebet en "rimelig" pris er vanskeligt at definere og meget subjektivt.

Det vil derfor være uhensigtsmæssigt både analytisk og af hensyn til den begrebsmæssige konsistens at behandle pris som en kvalitetsegenskab.

Prisen er nemlig ikke en kvalitetsegenskab i samme forstand som design, holdbarhed o.l., fordi prisen selvsagt ikke bidrager til at tilfredsstille brugerønsker eller behov bortset fra helt specielle tilfælde f.eks. ved dyre mærkevarer, hvor man kan betragte prisen som en kvalitetsegenskab, idet den jo kan siges at give sin ejer prestige og anseelse, hvilket er helt legitime behov. Sådanne tilfælde præget af irrationel forbrugeradfærd er dog i et kvalitetsstyringsperspektiv så atypiske, at vi i almindelighed må konkludere, at det ikke vil være rimeligt at betragte prisen som en kvalitetsegenskab jfr. iøvrigt Michael Kristianssons artikel i dette nummer.

Delkonklusion

Gennemgangen af de fem kvalitetsdefinitioner har peget på flere vigtige forhold. For det første er det påvist, at definitionerne er indbyrdes uafhængige. Det indebærer, at et bibliotek udmærket kan ligge højt i forhold til den ene definition fx objektiv kvalitet og lavt i forhold til brugerbaseret kvalitet.

For det andet er der definitionerne ikke i indbyrdes modstrid med hinanden. Et bibliotek kan derfor godt have en topplacering i forhold til alle definitioner. Herning Centralbiblioteks berømmede erhvervsservice kunne være et eksempel herpå.

I TQM sammenhæng er begreberne imidlertid ingenlunde lige vigtige. Moderne kvalitetsstyring arbejder nemlig ud fra et koncept, hvor kunden har status som øverste kvalitetsdommer, hvilket indebærer fokus på den brugerbaserede definition.

I den offentlige sektor har denne grundsætning imidlertid en meget stærk og indflydelsesrig modpol i forestillingen om eksperten, den professionel-

le, som den der på kundens vegne definerer behov og egenmægtigt fastsætter kvalitetsstandarder i forhold til professionens egen målestok. Dette mønster har været kendt bl.a. fra sundhedssektoren.

I følge Garvin kan man imidlertid godt i en organisation arbejde med flere kvalitetsdefinitioner, hvis man blot sikrer en rimelig kommunikation. Forskellige kvalitetssyn er nemlig i følge Garvin ikke så meget resultat af forskellige filosofiske anskuelser, men i højere grad knyttet til bestemte interesser, roller og funktioner, og afspejler således arbejdsdelingen i produktionen af ydelser og produkter. Vi vil senere se hvordan dette perspektiv på forskellige kvalitetssyn lader sig anvende på fx kvalitetsdebatten i folkebibliotekerne.

Vi vil nu se på kvalitetsstyring forstået som de ledelses- og koordineringsfunktioner, der skal sikre, at organisationens kvalitetsmål gennemføres i praksis, og vi vil tage vort udgangspunkt i TQM-konceptet.

4. Hvad er Total Kvalitetsledelse, TQM?

Kvalitetsstyring var oprindeligt et snævert teknisk anliggende, der efter tayloristiske principper blev varetaget af særlige kvalitetsinspektører, hvis opgaver fortrinsvis var efterkontrol af varepartier. Dette teknisk orienterede syn har haft indflydelse på informations- og bibliotekssektorens opfattelse af kvalitetsstyring. Artikler fra BDI-tidsskrifter om "quality management" beskæftiger sig typisk med kvalitetsstyring i denne snævre forstand fx efterkontrol af bibliografiske poster.

Her vil en bredere synsvinkel blive anlagt i overensstemmelse med TQM-principperne.

I det følgende vil vi derfor relativt kort skitsere fundamentet for TQM og illustrere med eksempler fra biblioteksverdenen.

I TQM opfattes det¹⁷ som noget helt afgørende, at ledelsen ubetinget engagerer og støtter følgende fire basale principper:

- 1) Fokus på kunden og medarbejderen
- 2) Fokus på fakta
- 3) Løbende forbedring
- 4) Alles deltagelse

Baggrunden for, at der lægges så stor vægt på netop ledelsens rolle er en viden om årsagerne til kvalitetsfejl, hvor eksperter i kvalitetsstyring bl.a. Deming anslår, at 85% af alle fejlårsager skal henregnes til systemfejl dvs. fejl som kun ledelsen har kompetence til at rette. Ud fra den synsvinkel er det altså kun i 15% af tilfældene den enkelte medarbejders skyld, når det går galt eller går rivende galt. Efter TQM principperne er det således ikke skibsføreren, der bør hænges ud, når en superfærge påsejler molen i Helsingør og 55 passagerer bliver kvæstet, men ledelsen, der har forsømt at give den nødvendige efteruddannelse.¹⁸

Overført på bibliotekssektoren ville det svare til, at 85% af de begåede fejl i virkeligheden er systemfejl, som kun bibliotekslederen har kompetence til at ændre.

Fokus på kunden og medarbejderen

Allerede service management satte kunden i centrum men TQM går et skridt videre ved også at lægge vægt på den interne kunde dvs. den enkelte afdeling eller medarbejder. Kvaliteten af ydelser til interne kunder anses for ligeså afgørende for kvaliteten til den eksterne kunde.

Problemet med interne og eksterne kunder kendes i høj grad fra bibliotekssektoren, men har her en lidt anden drejning, idet det her ofte drejer sig om ikke at glemme den eksterne kunde fx i forhold til fastsættelse af kvalitetskrav til bibliografisk niveau, søgefaciliteter, åbningstider etc. I organisationsteoriens terminologi indebærer for megen hensyntagen til den interne kunde risiko for suboptimering.

Fokus på kunden medfører også, at man har defineret, hvem ens kunde egentlig er. Senere i forbindelse med debatten om skønlitterær kvalitet vil vi se, at flere debattører tager denne problemstilling meget let, hvorved "kunder i bagbutikken" får en for stor og uberettiget indflydelse.

Fokus på fakta

Facts, ikke fornemmelser og intuition, skal i følge TQM danne basis for beslutninger. Gennemførelse af regelmæssige kvalitetsmålinger er derfor nødvendige for at tilvejebringe de nødvendige facts. Det førnævnte princip om kunden i centrum betyder i denne sammenhæng, at det bliver vigtigt ikke kun at måle på produktionsprocessen, fx antal udlån, men også, og især, på kundetilfredshed og nuværende og fremtidige behov. Synspunktet medfører endvidere, at opmærksomheden også flyttes til målinger, der skal belyse position i forhold til konkurrenter og analyser, der skal indgå i udvikling af nye produkter og services.

Undersøgelser gennemført af det daværende Bibliotekstilsyn tyder på, at den udbredte tillid i bibliotekerne til egne fornemmelser og intuition ud fra devicen, vi kender vore lånere og deres behov, ikke er helt berettiget. I forordet til en empirisk undersøgelse af sammensætning hedder det således med en undertone af ironi:

"Der er næppe tvivl om at den daglige praksis i bibliotekerne er baseret på en fornemmelse af biblioteksbenyttelsen som måske og måske ikke afviger fra de resultater der fremlægges i det følgende, men som er svære at beskrive uden konkret viden."¹⁹

Fokus på fakta kombineret med den kundeorienterede synsvinkel betyder generelt, at praksis mht. målinger skal gås efter i sømmene med det resultat, at driftsmålinger suppleres med målinger på kundetilfredshed og at dårlige indikatorer på kundetilfredshed såsom udlånstallet suppleres med bedre mål.

Herudover vil der være behov for at introducere helt nye typer af målinger for at fremme begejstringsskabende kvalitet i nye tjenester og produkter.

Løbende forbedring

TQM bygger på den forudsætning, at vi lever i en dynamisk verden, hvor overlevelse og succes afhænger af evnen til fornyelse og innovation.

Deming-cirklen regnes blandt eksperter i kvalitetsstyring for den grundlæggende arbejdsmetode og sigter netop på at understøtte procesanalyse og kvalitetsforbedring.

Metoden, der også går under navnet, Plan-Do-Check-Act-cirklen har følgende trin:

- 1) Planlæg forbedringer af produkter og processer (PLAN)
- 2) Gennemfør de planlagte forbedringer (DO)
- 3) Observér de opnåede resultater (CHECK)
- 4) Gennemfør en årsagsanalyse og identificér nye forbedringsmuligheder. Gå til trin 1 (ACT)²⁰

I bibliotekssammenhænge stiller Deming-cirklen store krav både til informationsindsamling og -bearbejdning. Især for at sikre fortsættelse af cirklen fra punkt 4 til 1.

Passiv informationsindsamling fx i form af reklamationer er et utilstrækkeligt grundlag, ligesom det er afgørende, at analysen af årsagerne både til brug og ikke-brug af ydelser bliver kvalificeret. Det centrale problem er her, at der ofte ikke er tilstrækkelig sammenhæng mellem produktudvikling og kundeanalyse, hvilket i bedste fald fører til overflødig kvalitet, i værste til utilfredse kunder. Kunde-baseret design ²¹er her et oplagt men hidtil uprøvet middel i bibliotekerne til at forebygge, at man ud fra den bedste vilje løser problemer, som brugeren ikke har og omvendt lader væsentlige af deres behov være udækkede.

Alles deltagelse

Dette princip medfører, at Deming-cirkelns aktiviteter, ikke skal gennemføres af en gruppe af eksperter eller teknokrater men ved mobilisering af alle ansattes intellektuelle ressourcer. Nøgleordet er her team-building og udmøntes ved udstrakt brug af arbejdsgrupper i planlægning og årsagsanalyse.

Diskussion

Umiddelbart skulle man tro, at kvalitetsstyringsprincipper gennemprøvet bl.a. i den japanske bilindustri ikke lod sig anvende på den offentlige sektor og da slet ikke på noget så specielt som informations- og kulturformidlende folkebiblioteker. I praksis har ovenstående eksempler vist, at der er en bred berøringsflade mellem ideerne bag TQM og folkebibliotekernes aktuelle kvalitetsproblemer, og at det derfor ikke falder hverken vanskeligt eller unaturligt at beskrive og analysere disse problemer med kvalitetsstyringsteoriens begrebsapparat.

En alternativ forklaring herpå kunne være, at TQM-principperne var så generelle, at de lod sig bruge på næsten hvad som helst. I forlængelse af denne tankegang er det nærliggende at afvise TQM med henvisning til, at der er tale om ret banale common-sense-betragtninger, der i forvejen har været kendt og praktiseret i bibliotekssektoren i årevis.

Med denne lidt selvtilstrækkelige holdning kommer man imidlertid i vanskeligheder, når man skal forklare, hvorfor disse principper, som kaldes banale og selvfølgelige, i praksis alligevel bliver taget så lidt alvorligt. En nylig gennemført undersøgelse blandt danske informationsleverandører til erhvervslivet indikerer, at man selv her, hvor TQM allerede har vundet et vist fodfæste er meget tilbageholdende med at tage de fulde konsekvenser af en brugerbaseret kvalitetsdefinition.²²

Vi vil nu følge denne problemstilling op med en tematisk gennemgang af kvalitetsdiskussionen i

bibliotekssektoren med udgangspunkt i debatten om skønlitteraturen, faglitteraturen og referencearbejdets kvalitet.

For hvert af de tre emner vil der først blive givet et kort signalement af debatten og dens deltagere. Herefter vil analysen afdække hvilke kvalitetsdefinitioner, der har været brugt, og diskutere, hvorvidt Garvins tese om funktionsbestemte kvalitetsdefinitioner holder stik. Endelig vil den rolle kvalitetsstyring har spillet blive drøftet.

5. Debatten om kvalitet af skønlitteratur

Debatten om kvaliteten af den skønlitteratur folkebibliotekerne indkøber hører til den både meget sejlivede og ophidsede slags.

Den er domineret af to poler, hvor på den ene side forfattere, forlagsfolk og litterater har rettet en hård kritik mod bibliotekerne for at svigte kvalitetslitteraturen og for at være for lidt kvalitetsbevidste og for meget efterspørgselshungrende i deres bogvalg. De angrebne bibliotekarer på den anden side har forsvaret sig bl.a. med henvisning til ønsket om at tilgodese de lokale behov og er blevet støttet af lektorer fra Biblioteksskolen²³, politikere²⁴ og mediefolk²⁵.

Kvalitet af skønlitteratur har været et yndlingstema for kronikskrivere siden 1960'erne. I 1992 var det dog en enkelt begivenhed, udgivelsen af Annelise Japsens undersøgelse, Biblioteket og den gode bog²⁶, der fik debatten til at blusse op.

Anvendte kvalitetsdefinitioner

Da der af forskellige årsager er et ret tæt sammenfald mellem de definitioner, der er anvendt i denne bog og i debatten, er det nærliggende at tage udgangspunkt i Japsens kvalitetsbegreb.

Intentionen med undersøgelsen har været at afdække, hvad danske biblioteker rent faktisk indkøber af kvalitetslitteratur.

Til dette formål har hun måttet opstille en liste med titler på kvalitetslitteratur udgivet på dansk i 1989.

Udvælgelsen af de 102 titler på denne liste blev foretaget af fem bibliotekarer "med omfattende bogkundskab og viden om bibliotekernes bogvalg"²⁷ på basis af bogfortegnelsen fra 1989. Derefter gennemgik de dagbladsanmeldelser og lektøruddata-lelser, og fik på den måde en liste over skønlitterære titler, som alle havde fået fine anmeldelser. Denne liste går i undersøgelsen under betegnelsen, A-titlerne.

Det afgørende kriterium har således været om anmeldelsen af en titel har været "fin" uden at det noget sted fremgår specifikt hvilke betingelser, der skulle være opfyldt fx om en positiv anmeldelse ophævede en negativ o.l.

Den anvendte fremgangsmåde, hvor kvalitetsvurderingen bliver andenhånds, udelukker ikke i sig selv, at der kan være brugt en brugerbaseret definition, idet anmelderen eller lektøren kan have lagt vægt på brugeroplevelse og reception fremfor rene litterære vurderingskriterier. At dette kun i meget ringe omfang har været tilfældet fremgår af nedenstående citat fra bogen:

"Ligesom ved udvælgelsen af de "bedste" titler har vi valgt en pragmatisk løsning. Vi er gået ud fra den kendsgerning, at det stadig er **litterære vurderingskriterier**, som anvendes i anmeldelser o.l. Ganske vist er anmelderne ikke enige, men **de tager typisk udgangspunkt i værket eller genren, ikke i læserens oplevelse af bogen, receptionen**. Og det er de litterære anmeldelser, der er en væsentlig del af grundlaget for bibliotekernes valg af skønlitteratur."²⁸

I sin kvalitetsvurdering kommer Japsen således til i høj grad at bygge på et kvalitetsbegreb, som hun selv erkender er for snævert.

Debattens ene pol, forlagsfolk, forfattere, litterater, tager deres udgangspunkt i et absolut kvalitetsbegreb, hvor kvalitet opfattes som en egenskab ved genstanden, det litterære værk. Det næste spørgsmål er så, hvorvidt det er en objektiv eller transcendent kvalitetsdefinition denne pol tager udgangspunkt i. Her peger flere træk mod sidstnævnte definition. For det første er det sjældent, at kritikere direkte ekspliciterer deres kvalitetskriterier, som man må kræve det i forhold til en objektiv definition. Heller ikke i Japsens bog fremgår det om kunstnerisk intensitet, helhed eller kompleksitet, der ligger til grund for de positive vurdering af et værk. For det andet levner de overordnede kriterier fx kunstnerisk kompleksitet ofte et så vide fortolkningsrammer, at forskellige kritikere ville kunne nå frem til meget forskellige resultater. Den endelige vurdering er således i meget høj grad et spørgsmål om en subjektiv helhedsvurdering af det enkelte værk på dets egne præmisser og ikke af brug af på forhånd definerede og prioriterede kriterier. Der er derfor i overvejende grad tale om en transcendent kvalitetsdefinition efter Garvins typologi.

Den anden pol, bibliotekarer, tager omvendt deres udgangspunkt i et bruger-baseret kvalitetsbegreb.

I debatten er Flemming Ettrup, der hører til de meget skarpe kritikere af bibliotekernes indkøbspolitik, blevet citeret for, at bibliotekerne med deres praksis bryder selve Biblioteksloven ved ikke at leve op til dens ånd og bogstav.²⁹ En forudsætning for, at denne argumentation hænger sammen må være, at loven rent faktisk kan siges at forpligte landets biblioteker til at aftage en eller anden procentdel af de kvalitetsmæssigt bedste bøger. Det er svært, selv på baggrund af en nøje og velvillig granskning af lovens tekst at finde hjemmel for en sådan forpligtelse. Tværtimod, er lovens overordnede kvalitetssyn bruger-baseret, idet dens formål som bekendt er at fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet og midlerne hertil at stille bøger og andet egnet materiale vederlagsfrit til rådighed for at give brugeren mulighed for

selvstændig meningsdannelse, almen og faglig orientering.

Loven peger nemlig klart på en subjektiv kvalitetsoplevelse hos brugeren som overordnet formål; udebliver denne - dvs. resulterer indsatsen ikke i oplevelser, selvstændig meningsdannelse o.l. - er det svært at hævde, at lovens formål er opfyldt - også selvom midlerne har været de rigtige, og også selvom biblioteket har købt 99% af årets produktion af kvalitetslitteratur. En formidling som ikke bidrager til nogen af ovenstående virkninger og ikke fremmer bestemte oplevelser er derfor næppe mindre lovlig end den kritiserede bogvalgspraksis. Ganske vist optræder absolutte kvalitetskriterier i loven, men de er klart underordnede det overordnede formål - at muliggøre meningsdannelse, kundskabstilegnelse og oplevelse. I hvert fald er der på intet sted fastsat nogen forpligtelse til at indkøbe hele eller bestemte dele af årsproduktionen af kvalitetslitteratur i Danmark. Bibliotekslovens kvalitetsbegreb må derfor klart karakteriseres som brugerbaseret.

På den baggrund er problemstillingen i Anne Lise Japsens meget omtalte bog, "Biblioteket og den gode bog", ikke specielt interessant i et bredere perspektiv. Et dansk folkebibliotek er nemlig ikke forpligtet til at anskaffe fx Claes Johansens, "Smuk er døden som I fik", alene fordi den har gode anmeldelser, hvis bogen ikke med en vis sandsynlighed vil bidrage til kulturel oplevelse, selvstændig meningsdannelse o.l. hos brugerne. Det er ikke i strid med loven at lade overvejelser om emnets relevans, temaets nutidsappel o.l. indgå i grundlaget for en beslutning om køb/ikke-køb eller eksemplartal. Tilsvarende kan en litteraturformidler fx i gymnasiet næppe beskyldes for at lade hånt om kvaliteten, hvis han lader en klasse læse "Den kroniske Uskyld" fremfor "Niels Lyhne" eller "Jørgen Stein" ud fra andre hensyn - fx identifikationsmuligheder - end litterær kvalitet. Tværtimod kan et emne eller et tema, der virker uvedkommen- de og støvet udgøre en barriere for den kulturelle oplevelse.

Kvalitetsstyringsaspekter

Fokus på kunden og medarbejderen

Det er imidlertid ikke i fortolkningen af loven, at debatten rummer uklarhed. Også mht. noget så fundamentalt som definition af kunder eller brugere og kundesegmenter er præmisserne mudrede. I en dybdeborende analyse af kvalitetsdebatten fastslår Leif Emerek således, at det i virkeligheden er bogbranchens indre problemer, som har fundet sig en syndebuk i folkebibliotekerne, der diskuteres og ikke materialevalgspolitikken.³⁰ Sagt på en anden måde, er det reelt "kunder i bagbutikken", forlagsbranchen og forfattere, og deres krav og ønsker, der pga. af uklarhed mht. kundedefinitionen, har opnået en helt uberettiget indflydelse på folkebibliotekernes anliggender.

Fokus på facts

Trods mange og lange indlæg må man sige, at debatten har været ført på et snævert grundlag med ensidig fokus på en enkelt, relevant kvalitetsegenskab, litterær kvalitet, og på en enkelt delproces, bogvalget, i den lange kæde af processer, der medvirker til slutresultatets kvalitet.

Ved siden af den rent litterære værdi må vel også værkets emne, især i en formidlingssammenhæng, anses for at være en væsentlig kvalitetsegenskab.

På tilsvarende måde viser en analyse fra 1983, at der er en lang række forhold, der ikke styres gennem bogvalget, men som alligevel øver indflydelse på udlånet og dermed på formidlingen af kvalitetslitteraturen. Det er forhold som plads til udstilling af bøger, åbningstid, lånerens mulighed for selv at finde en titel, den bibliotekariske assistance, katalogernes tilgængelighed etc. Vigtigt i denne sammenhæng er formidlingen dvs. faktorer som bibliotekarisk assistance, udstillingsmetoder o.l.³¹ Det er på den baggrund tankevækkende, at formidlingskvaliteten og effekten af forskellige formidlingsformer kun sporadisk har været inddraget, fordi debatten herunder de grundlæggende

empiriske undersøgelser har været ført på "bagbutikkundernes" præmisser og ud fra forlagsbranchen og forfatterens snævre økonomiske interesser i, at bibliotekerne virker som garant for deres udgivelser.

Løbende forbedringer

En iøjnefaldende svaghed i de angrebne bibliotekarens argumentation, der bygger på en brugerbaseret definition, har været, at man i meget høj grad har bygget på intuition og fornemmelser fremfor facts. Udlånstal og samtaler med lånere har givet indikationer, men der er i hovedsagen tale om anekdotisk præget viden, og man er gang på gang ude for overraskelser, hvor svære og "smalle" skøn- og fagbøger, fx Nørretranders mammutværk, "Mærk Verden", opnår uventet store oplagstal. De muligheder for løbende forbedring, der er indbygget i Deming-cirklen, er derfor ikke udnyttet i bibliotekerne, idet der ikke er sket en systematisk indsamling og analyse af observerede mønstre i brugerreaktionerne.

Alles deltagelse

Den anvendte fremgangsmåde, hvor definition og vurdering af kvalitet foretages af et ekspertpanel er i modstrid med princippet om alles deltagelse og mobilisering af de intellektuelle ressourcer i organisationen. Hermed bliver den enkelte bibliotekar umyndiggjort, idet hun blot passivt skal indkøbe, hvad en litterær elite definerer som kvalitet. Denne ekspedientrolle, som bibliotekaren hermed tildeles fremtræder endnu mere påfaldende, når man betænker, at det er en transcendent kvalitetsdefinition, der i princippet er utilgængelig for efterprøvning, man baserer sine bogindkøb på.

Delkonklusion

Gennemgangen af kvalitetsdebatten har vist, at de fremherskende definitioner falder inden for rammerne af Garvins typologi over kvalitetssyn. Endvidere har det i et vist omfang være muligt at påpege en sammenhæng mellem bestemte definitio-

ner og bestemte roller og funktioner fx indtager bibliotekarer med den direkte kundekontakt som oftest et brugerbaseret synssæt på kvalitet.

Det fremgår også af ovenstående, at de fire hovedhjørneste i TQM alle er relevante og anvendelige i forhold til centrale temaer i kvalitetsdebatten. TQM begreber har hermed vist sig at have analytisk potens, idet de har vist sig egnede til problemafdækning og strukturering af debatten.

Da det også er påvist, hvordan debatten i forvejen har været fastlåst og ført på et for snævert grundlag vil det herefter ikke mere være muligt at afvise, at Total Kvalitetsledelse har oplagte muligheder i sig som ny referenceramme eller paradigme for kvalitetsdiskussioner i folkebibliotekerne.

6. Kvalitet af faglitteratur

Debatten om kvaliteten af faglitteratur tåler ikke hverken målt på antal indlæg og på intensitet og glød sammenligning med den skønlitterære kvalitetsdebat.

Tematisk er der også forskelle, idet debatten om faglitteratur i folkebibliotekerne mest har drejet sig om forskellige emner fx kattepasnings lødighed eller mangel på samme³². Den specielle udformning af debatten må ses i sammenhæng med afgrænsningen til forskningsbibliotekerne, hvad angår den videnskabelige faglitteratur. Det afspejles også i den fremtrædende rolle som debatten om populærvidenskab har spillet i folkebibliotekerne.

Udgangspunktet for analysen vil derfor ikke være debatten som sådan, men en nylig publiceret, teoretisk artikel³³ om kvalitetsbegrebet i faglitteratur og videnskab skrevet af Birger Hjørland fra Danmarks Biblioteksskole.

I sammenligning med den argumentation frustrerede forlagsfolk og forfattere leverer, når de kritiserer folkebibliotekernes indkøb af skønlitteratur, er Hjørland mere nuanceret og struktureret i sin

fremstilling. Til trods for denne forskel vil jeg i det følgende prøve at påvise, at begge parter, forlagsbranchen og Hjørland, indtager en position, der går ud på, at kvaliteten egl. har det allerbedst, når brugeren holdes i baggrunden, og som medfører, at eksperter bedømmelse og skøn tillægges stor betydning i kvalitetsvurderingen.

Artiklen er baseret på undervisningsmateriale og erfaringer fra Hjørlands undervisning i materialevalg og formidling. Artiklen har ikke karakter af et egentligt debatindlæg, men dens oprindelse og anvendelse i en undervisningssammenhæng sandsynliggør, at Hjørlands kvalitets syn præger og vil præge den måde bibliotekarer anskuer kvalitet på.

Vi vil indlede med en karakteristik af Hjørlands intentioner og teoretiske referenceramme m.h.t. kvalitet og i den sammenhæng forsøge en typologisering af hans kvalitetsbegreb i forhold til Garvins kategorier. Til slut vil vi placere artiklen i en kvalitetsstyringssammenhæng bl.a. fordi Hjørland selv i sin indledning peger på kvalitetsbegrebets relevans for en række beslutninger fx selektion, forskerbedømmelse, puljetildeling o.l., og på den baggrund vurdere dens egnethed som referenceramme for bibliotekernes beslutningsprocesser m.h.t. kvalitet af faglitteratur.

I en artikel om kvalitet af faglitteratur ville man forvente, at forfatteren indledningsvis definerede, hvad han forstod ved kvalitet evt. diskuterede forskellige kvalitetsbegreber. Det gør Hjørland ikke selvom han flere steder gør opmærksom på, at det er de normative evalueringskriterier, der er hans hovedinteresse. Det ville her være interessant, hvis Hjørland evt. i en senere artikel ville forklare og diskutere forskellene mellem en objektiv kvalitetsdefinition og en brugerbaseret. Med denne nødvendige præcisering af artiklens emnemæssige afgrænsning er der dog tale om et frugtbart bidrag til kvalitetsdebatten.

Hjørlands kvalitetsbegreb

Idet Hjørland som nævnt i hvert fald ikke eksplicit tager stilling til de grundlæggende typer af kvalitetsbegreber såsom absolut og relativ kvalitet får læseren let det indtryk, at den måde Hjørland definerer kvalitet på, som objektive egenskaber hos et dokument, er den eneste eksisterende definition.

Umiddelbart har Hjørlands kvalitetsdefinition store ligheder med den objektive; han gør sig umage med at definere og opstille kriterier og foretager grundige overvejelser om vigtigheden af de forskellige kriterier med henblik på en almengyldig prioritering. Rangordningen af kriterier er bevidst baseret på objektive, over-individuelle normer hentet dels fra biblioteksvidenskaben og dels fra filosofien (epistemologien). Hans disposition for behandling af kvalitetskriterier er:

1. Publikationsform, typografi, udstyr
2. Fremstillingsform
3. Fejl og mangler i metoder, konklusion og fremstilling
4. Kilder, litteratur, tværfaglige kilder
5. Forhold mellem præmisser og konklusion
6. Stringens i argumentation, begrebsdefinitioner.
7. Præmissernes realisme vs. vilkårlighed
8. Metode, videnskabsteori, objektivitet, sandhed, repræsentativitet.
9. Forhold til almene teorier. Tværfaglig orientering.
10. Problemformulering
11. Fremstillingens emne, dens idé, fornyelse, intra- og ekstravidenskabelig relevans, almenhed, bredde [alsidighedskravet] samt dybde, abstraktionsniveau, forhold mellem teori og praksis etc."³⁴

Hjørland kritiserer i sin artikel en empirisk undersøgelse, *Quality in Science*, fra 1991 af den svenske psykolog, Sven Hemlin³⁵ af forskeres kvalitetskriterier, men han synes iøvrigt mest at fokusere på de "normative evalueringskriterier". Dette peger også i retning af objektiv kvalitet. I slut-

ningen af artiklen tager han dog et kraftigt forbehold over for at drage de fulde konsekvenser af denne synsvinkel d.v.s. basere kvalitetsvurdering på en summering af de points et dokument har opnået i forhold til de enkelte normative kriterier. En sådan procedure, skriver han:

"ville være "positivistisk". Den er forkert, fordi vurderingen af de enkelte punkter er underlagt vurderingen af helheden. I een sammenhæng vil et manglende register være en katastrofe og afgørende mangel ved en bog. I andre sammenhænge har en bog imidlertid så væsentlige kvaliteter og funktioner, at påpegnings af et manglende register nærmest vil være pedanteri .." ³⁶

Hjørland afviser hermed indirekte og vel ubevidst, at anvendelse af forskellige vægte i forhold til kriteriets vigtighed kunne være en løsning. Den logiske videreførelse af dette synspunkt er, at det faktisk ikke er muligt på forhånd, at definere regler for kvalitetsvurdering af faglitteratur, idet prioriteringen mellem de enkelte hovedkriterier vil afhænge af det enkelte dokument. Eftersom Hjørland imidlertid ikke specificerer i hvilke situationer et bestemt kriterium skal prioriteres meget højt og i hvilke det ikke skal, vil man have svært ved at hævde, at kravene til objektiv kvalitet er opfyldt. Hjørlands modvilje mod positivismen har her, ironisk nok, ført ham over i en definition i slægt med transcendent kvalitet, i Garvins forstand, og dermed over i nærheden af hermenutikernes rækker.

Hjørlands checkliste er baseret på en eksplicit rangordning eller hierarki af et dokumentets kvalitetsegenskaber, hvor fejl i formen fx stavfejl anses for mindre alvorlige end fejl i det empiriske grundlag og de logiske slutninger. Allerværst er fejl i kategori 11, Fremstillingens emne, dens idé ..., hvor "fejlvurdering af teoriens relevans etc." anses for helt grundlæggende og ødelæggende fejl.

I den sammenhæng gør Hjørland opmærksom på, at kvalitetsvurderingen bliver mere krævende jo

vigtigere kriteriet er og går fra "det "objektive" (d.v.s. det intersubjektive) til det "subjektive" (d.v.s. det, der kræver højt udviklede subjektive forudsætninger) for at kunne vurderes objektivt".³⁷ Sagt på en anden måde bliver kvalitetsvurderingen behæftet med større og større usikkerhed jo vigtigere kriterium, der er tale om, og for bedømmelsen af de helt afgørende og graverende fejl er usikkerheden altså maksimal og muligheden for fejlvurdering derfor også størst.

Diskussion af Hjørlands kvalitetsbegreb

Generelt må man sige, at Hjørlands arbejde om kvalitetsbegrebet gennem sin stringente begrebsanvendelse og den måde en bestemt tankegang føres logisk igennem virker umiddelbart overbevisende. Holdt op imod de beslutningskontekster Hjørland selv refererer til i sin indledning, og hvor vi her især vil fokusere på materialevalget i folke- og forskningsbiblioteker, er det imidlertid tvivlsomt, om artiklen har alle de anvendelsesmuligheder dens forfatter tror.

Vi har ovenfor hævdet, at det transcendent kvalitetsbegreb spiller en vigtig rolle for Hjørland, idet han rent faktisk baserer de tungeste og vigtigste kvalitetsvurderinger her på. Som nævnt i gennemgangen af de fem kvalitetssyn er netop transcendent kvalitet pga. stor usikkerhed og uforudsigelighed uegnet som grundlag for kvalitetsstyring.

Det objektive kvalitetsbegreb, som tydeligvis er Hjørlands ideal, har på tilsvarende vis svage sider i forhold til en styringssammenhæng, fordi der let kan opstå store forskelle mellem bibliotekar- og brugerkriterier. Forskere og studerende betjent af et forskningsbibliotek ville nok opleve det som utilfredsstillende, såfremt bibliotekarens vurdering af svagheder i registerapparatet eller inkonsistente noter blev udslaggivende for køb eller ikke-køb af en fagbog. Endnu værre ville det dog opleves, hvis bibliotekaren eller fagreferenten begyndte at nægte indkøb af en bog med henvisning til, at den byggede på en "fejlagtig" teori. Ved at læse Hjørlands artikel får man let det indtryk, at en teori kan være

forkert eller fejlagtig på samme måde, som et ord kan være forkert stavet eller en enkeltoplysning empirisk usand fx at jorden er flad eller at månen er en grøn ost. Begreberne korrekt og fejlagtig er bortset fra tilfælde, hvor teorien er åbenbart spekulativ og uden grund i virkeligheden, uhenigtsmæssige i forhold til et fænomen som en teori. En teori fx inden for samfundsvidenskaberne vurderes normalt i forhold til om den er frugtbar eller inspirerende i en given forskningsproces eller problemstilling, ikke om den er sand eller falsk i absolut forstand.

Også målt i forhold til idealerne for objektiv kvalitet har Hjørlands checkliste svage sider. Kravene til objektiv kvalitet er nemlig, at kriterierne skal være veldefinerede og operationaliserede, således at der ikke i den konkrete situation er alt for vide fortolkningsmuligheder. Hjørlands checkliste lever kun for få kvalitetsegenskaber op til sit eget objektivitetskrav.

I nogle tilfælde opstiller Hjørland egentlige beslutningsregler eller algoritmer for kvalitetsbedømmelse fx i forbindelse med punkt 9 a, dokumentets forhold til almene teori, hvor han siger:

"Det enkelte dokumentets kvalitet har klart sammenhæng mellem dets forhold til fagets almene teorier. Hvis man har to retninger, A og B, hvor A ofte diskuterer B, men hvor B aldrig diskuterer A, så må A tilskrives en højere kvalitativ status på dette grundlag (selvom de konkrete argumenter naturligvis også må vurderes)."³⁸

For de fleste punkters vedkommende er der dog tale om fortolkninger og et varierende element af skøn.

En tysker, kineser eller russer, der skulle vurdere kvaliteten af anvendelse af stikprøvetori i et dokument, ville her med en vis sandsynlighed nå frem til nogenlunde de samme vurderinger. Derimod ville en fortolkning af fx punkt 9 b, tværfaglig orientering, rumme et bredt spektrum af mulig-

heder. Hjørland beskriver i sine uddybende forklaringer kriteriet således:

"Meget nært knyttet til et dokumentets forhold til de almene, faglige teorier, er dets tværfaglig orientering. Mange videnskabsteoretiske retninger går på tværs af faggrænser. Det er i sig selv en positiv kvalitet ved et dokument, hvis det formår at sætte sig ud over kunstige faggrænser, og indarbejde viden fra andre discipliner. På den anden side må det fremhæves, at "tværfaglighed" af nogle forskere har været anset for en mirakkelmedicin, der løser alle problemer. En eksplicit tværfaglighed kan derfor også være negativ: den kan være en flugt fra faglige grundlagsproblemer ..."³⁹

Det er iøjnefaldende, at denne "på den ene side/på den anden side"-argumentation ikke er særlig anvendelig som normativt evalueringskriterium. Det er fx ikke særligt sandsynligt, at to biblioteksskolelærere knyttet til den samme skole og begge med stor interesse i kvalitetsbegrebet ville nå frem til en blot nogenlunde samstemmende vurdering af den tværfaglige orientering i Hjørlands egen artikel. Undertegnede ville være tilbøjelig til at hæfte mig ved mangler i artiklens tværfaglige orientering, fordi den ikke inddrager kvalitetsbegreber fra moderne kvalitetsstyringsteori, mens forfatteren næppe ville være enig i den vurdering.

Ovenstående eksempel er ikke det eneste, hvor Hjørlands kriterier er så bredt beskrevne, at de giver anledning til et uhenigtsmæssigt stort fortolkningsspillerum. Det gælder også udpræget i forhold til punkt otte, faglitteraturens metoder og metodelære, hvor kvalitetsbedømmeren med udgangspunkt i Hjørlands uddybning næsten har mulighed for at vurdere et dokumentets anvendelse af fagets metoder efter for godt befindende.⁴⁰

Konklusionen på ovenstående må derfor blive, at Hjørland med sin artikel og den deri indeholdte checkliste ganske vist har beriget BDI-faglitteraturen med et nyttigt heuristisk hjælpemiddel men ikke, som det vel har været den oprindelige inten-

tion, med et redskab til normativ evaluering. Kvalitetsvurdering af faglitteratur er som al anden kvalitetsvurdering en kompleks opgave, hvor en checkliste, der jo er et forsøg på at operationalisere kvalitetsbegrebet let kan føre til at vurderingsprocessen bliver meget mekanisk.

Hvad angår Hjørlands overordnede kvalitetsbegreb, hvis absolutte karakter hænger sammen med hans grundholdning efter hvilken "de yderste kriterier for dokumenters kvalitet hører hjemme under filosofiens domæne"⁴¹ vil det ikke i sig selv kunne fungere som grundlag for en beslutningsproces i et forsknings- eller folkebibliotek. Det betyder ikke, at objektiv kvalitet skal forkastes i en materialevalgssammenhæng, men blot underordnes og bringes i konstruktivt samspil med en bruger-baseret kvalitetsdefinition. I en materialevalgsdiskussion fx i et forskningsbiblioteks bogudvalg vil bibliotekaren i checklisten kunne hente støtte og inspiration til en aktiv materialevalgspolitik men til syvende og sidste må det være brugeren in casu forskeren eller det pågældende forskersamfunds kvalitetsoplevelse, der bestemmer indkøbet af et dokument, også i de tilfælde, hvor bibliotekaren måtte være dybt rystet over dets "fejlagtige" og "forkerte" videnskabsteoretiske antagelser.

Vi vil nu kort se på de styringsmæssige aspekter af Hjørlands kvalitetssyn.

Kvalitetsstyring og faglitteratur

I sin indledning peger Hjørland på en række beslutningssituationer i biblioteks-, forsknings- og uddannelsessammenhænge, hvor kvalitetsvurdering af dokumenter indgår som en væsentlig præmis.

Alligevel berøres styringsaspektet kun meget sporadisk i artiklen. Vi vil i det følgende derfor forsøge at udlede de styringsmæssige implikationer af Hjørlands kvalitetsbegreb og stille dem over for TQM-konceptet.

Sagt lidt firkantet er det Hjørlands grundsynspunkt, at kvalitetsvurdering i sidste instans hører under

filosofiens domæne, og følgelig, at evnen til at vurdere kvalitet derfor er afhængig af personens indsigt i de grundlæggende filosofiske spørgsmål og videnskabsteoretiske skoling.

Denne grundholdning, hvor kvalitet er tæt knyttet til et værdisæt af over-individuel karakter, er tydeligvis ikke i harmoni med TQM-kravet om kunden som den øverste kvalitetsdommer.

Hvad der yderligere gør Hjørlands syn problemfyldt i hvert fald som det eneste kvalitetsbegreb i en styringskontekst er, at den anbefalede målestok, filosofien, jo slet ikke er nogen veldefineret eller entydig størrelse. Det er derfor sandsynligt, at kvalitetsstyring fx af materialevalg, hvor kvalitetsvurdering i sidste instans er et filosofisk spørgsmål, meget let vil kunne opleves som urimelig og utilfredsstillende af brugere med divergerende filosofisk standpunkter eller af brugere som vægter andre kriterier fx forskningsmæssig nytteværdi højere. Hjørland begår nemlig den fejl, at han baserer sin analyse på et endimensionalt kvalitetsbegreb, hvor et dokumentes anvendelighed, "fitness for use", i virkeligheden er afhængig af mange sæt kriterier. I samfundsvidenskaberne vil dokumenter, der efter Hjørlands checkliste opnår stemplet "dårlig" kvalitet, udmærket kunne have mange anvendelsesmuligheder fx som forskningsobjekt, i en undervisningssituation etc. Som et kompromis kunne man selvfølgelig her forestille sig, at bøger med kvalitetsfejl blev udstyret med advarselmærkater, "Pas på! Denne bog indeholder farlige og grove fejl teoriapparatet", fik minusser i de anbefalende bibliografier o.l. Sådanne tiltag ville selvsagt virke unaturlige i en akademisk sammenhæng.

Hjørland nævner empiriske undersøgelser af forskeres kvalitetsbegreber flere steder, men han synes åbenlyst mest optaget af de normative evalueringskriterier, idet han efterlader læseren med en højst uklar fornemmelse af, hvordan og med hvilken vægt han forestiller sig, at de empiriske analyser skal indgå i en kvalitetsstyringskontekst fx materialevalg. Denne uklarhed stammer fra mang-

lende opmærksomhed på princippet om fokus på fakta. Vi ser her, at der i bibliotekssektoren tilsyneladende er to forskellige begrundelser for ikke at fokusere på fakta. I forhold til skønlitteratur forsynder mange udlånsbibliotekarer sig mod princippet, fordi de nærer en overdreven tillid til egne fornemmelser og intuition, mens Hjørland tilsyneladende ikke har brug for fakta om brugernes kvalitetssyn, fordi han via sin filosofiske bedre kan skelne mellem god og dårlig kvalitet.

Hvad angår princippet om alles deltagelse vil den logiske konsekvens af Hjørland model være et system præget af markant hierarkisering af kvalitetsvurderingskompetencen uden Hjørland dog definerer, hvad han forstår ved "højt udviklede subjektive forudsætninger"⁴², der skulle være en forudsætning for at vurdere de højeste trin på kvalitetsskalaen.

Vi har nu demonstreret, hvordan Hjørland i sin artikel ikke diskuterer de styringsmæssigt uheldige konsekvenser af sit kvalitetsbegreb, herunder betoner den betydeligere usikkerhed som vurdering af de vigtigste kvalitetsegenskaber nødvendigvis er behæftet med. Ydermere er det påvist, hvordan hans kvalitetssyn mere eller mindre er i modstrid med centrale TQM-principper.

Delkonklusion

Vi vil nu tage stilling til Hjørlands bidrag i forhold til de to hovedproblemstillinger for denne artikel. Mht. den første, I hvilket omfang debatten eller behandlingen af emnet udviser anomali-lignende træk i form af blindgyder, manglende progression etc. er det vanskeligt at vurdere Hjørlands bidrag som helhed. Vi vil derfor skelne mellem hans bidrag til udvikling af kvalitetsbegrebet og hans bidrag til kvalitetsstyring.

Hvad angår hans udvikling af og refleksioner vedr. selve kvalitetsbegrebet foreligger der et gennemtænkt teoriapparat med gode udviklingsmuligheder og som også umiddelbart virker interessant og inspirerende, og man må se frem til en fremtidig

artikel, hvor han diskuterer fordele og ulemper ved forskellige kvalitetsdefinitioner fx bruger-baseret og objektiv kvalitet.

Det vil derfor være urimeligt at påstå, at Hjørlands bidrag er symptom på en anomali-lignende situation. Tværtimod har den højnet debattens teoretiske niveau og bragt en vis fornyelse ind.

Anderledes forholder det sig med styringsaspektet, hvor de ledelsesmæssige implikationer af hans kvalitetsbegreb dels er svære at udlede, og dels i de tilfælde, hvor de kan udledes, har konsekvenser, der indebærer meget traditionelle, nærmest tayloristiske, løsningsmodeller, der ligger fjernt fra moderne kvalitetsstyringsteori.

Vi må derfor konkludere, at vi stadigvæk har en artikel til gode, hvor Hjørland med udgangspunkt i sit kvalitetsbegreb konkretiserer, hvordan det kan omsættes fra teori til praksis.

På det nuværende grundlag er det imidlertid svært at se en vej frem med løsning af de presserende spørgsmål ud fra de traditionelle metoder, og i den forstand er artiklen udtryk for en fastlåst situation eller en anomalilignende tilstand.

Hvad angår anvendelsesmuligheder for TQM, der jo er den anden hovedproblemstilling, er der ikke påvist nogen tvingende argumenter imod, at TQM kunne være et bud på en ny referenceramme, der ville bringe diskussionen og kvaliteten videre.

Vi vil herefter se på det sidste tema, referencearbejdets kvalitet.

7. Referencearbejdets kvalitet

Debat om referencearbejdets kvalitet har vel fundet sted ligeså længe folkebibliotekerne har haft en lovfæstet forpligtelse til at virke som informationscenter.

Det var dog først med fremkomsten af to rapporter i 1982 og 1984, at diskussionen fik fast grund

under fødderne i form af videnskabeligt funderede undersøgelser.

Den første analyse blev publiceret i 1982 og hed, "Kvalitet af offentlig service - folkebibliotekernes oplysnings- og informationstjeneste". Den var forfattet af to forskere tilknyttet AKF, Anders Larsen og Frede Mørch.

Deres undersøgelse omfattede syv biblioteker i to kommuner og byggede på s.k. "skjult testning". Hvert bibliotek blev stillet seks spørgsmål fortrinsvist inden for emneområdet offentlig information uden, at de var klar over, at de deltog i en kvalitetsundersøgelse. For hvert svar blev tidsforbrug og resultat registreret.

Undersøgelsen afslørede, at af i alt 39 svar var de 17 (ca.44%) tilfredsstillende, 13 svar (ca.33%) var delvist tilfredsstillende og 9 svar (ca.23%) var utilfredsstillende⁴³.

I konklusionen hedder det:

"Selv om man tager hensyn til undersøgelsens meget begrænsede omfang rejser sig en række problemer mht. referenceservicens kvalitet. Fx er tre ud af de syv svar mht. skatteprocenten i den kommune, hvor biblioteket ligger, klart utilfredsstillende."⁴⁴

Undersøgelsen kom dermed indirekte til at stå som dokumentation for alvorlige kvalitetsproblemer for bibliotekernes læsesalsservice. Chancen for at få et korrekt svar var at dømme efter undersøgelsen under 50% og der ville være 25% chance for, at svaret var decideret forkert.

"Kvalitet af offentlig service" var en forholdsvis begrænset undersøgelse og belyste fx ikke sammenhængen mellem svarkvalitet og bibliotekets ressourcer såsom materialesamlingen eller bibliotekarens problemløsningsmetode⁴⁵.

Offentliggørelsen af den gav dog anledning til en vis debat primært blandt referencebibliotekarere og

den inspirerede og provokerede tre studerende fra Danmarks Biblioteksskoles Aalborgafdeling, Lisbet Elkær, Birgitte Haag Jespersen og Lone Gade Svendsen til med Carl Gustav Johannsen som vejleder at efterprøve AKF-undersøgelsens resultater. Arbejdet resulterede i en hovedopgave fra 1984, "Referencearbejdets kvalitet - en undersøgelse", der i 1987 i stærkt revideret og forkortet form udkom som nr. 49 i skolens A4-skriftserie.

Sidstnævnte undersøgelse er i sit datagrundlag og sin problemformulering væsentlig mere omfattende end AKF-analysen. I "Referencearbejdets kvalitet" anvendes således både åben og skjult testning, og 18 biblioteker medvirkede i den åbne test mens 40 deltog i den skjulte. H.h.v. 14 og 4 testspørgsmål blev anvendt i den åbne og skjulte test.

Imidlertid pegede undersøgelsens resultater i øvrigt mod forventning i samme retning som AKF's analyse. Med en korrekthedsprocent på 44 var kvaliteten utilfredsstillende.

Herudover inddrog "Referencearbejdets kvalitet" en række variabler bl.a. udnyttelse af egen bogbestand for at forklare forskelle i korrekthedsprocenten. Her nåede man frem til, at bibliotekerne kunne have udnyttet deres bogbestand "væsentligt bedre, end de faktisk gjorde"⁴⁶. For flere af testspørgsmålenes vedkommende fremgik det af undersøgelsen, at antallet af korrekte svar i mange tilfælde kunne være mere end fordoblet, såfremt bibliotekerne blot havde udnyttet deres egen bogbestand optimalt.⁴⁷

Anvendte kvalitetsdefinitioner

De omtalte analyser har alle opereret med en objektiv kvalitetsdefinition med korrekthed og tidsforbrug som væsentligste egenskaber. Kundetilfredshed, subjektiv kvalitet, har derimod ikke været anvendt eller undersøgt i nogen af rapporterne. I den påfølgende debat har en norm-baseret kvalitetsdefinition været inddraget, idet der er stillet spørgsmål om, hvilke krav og forventninger, det vil være rimeligt at stille til folkebibliotekernes

referencetjeneste, og hvad et rimeligt mål for svar kvalitet og tidsforbrug kunne være.

Hvad angår den objektive kvalitet, har vi tidligere været inde på, at denne definition var problematisk i situationer, hvor brugeren og bibliotekarens vurderingskriterier eller fortolkninger var meget forskellige. I forbindelse med referencearbejdets kvalitet er der kun i meget ringe grad tale om en sådan situation, fordi korrekthed og tidsforbrug også for brugeren må være de helt centrale kriterier, og fordi fortolkningen af om et spørgsmål er korrekt besvaret kan foregå inden for ret snævre rammer. Dog har der mht. vurderingen af værdien af en henvisning til en anden informationskilde fx en statslig myndighed været et vist spillerum i kvalitetsvurderingen. Her ville anvendelse af en brugerbaseret kvalitetsdefinition være et fornyende input til denne noget fastlåste debat.

Kvalitetsstyring

Selvom de to omtalte analyser ikke har bygget på eller inddraget tanker fra Total Kvalitetsledelse, er der alligevel mht. væsentlige principper tale om beslægtede idegrundlag.

Navnlig mht. at basere beslutninger på fakta afspejler især "Referencearbejdets kvalitet" en dyb respekt for denne grundsætning, hvilket fremgår vægtningen af det empiriske element og anvendelse af relativt avancerede statistiske metoder. Ganske vist er der ikke foretaget egentlige målinger af kundetilfredshed, ligesom brugeren ikke i analyserne kommer direkte til orde, men der fokuseret konsekvent på kvalitetskriterier som uden tvivl er af interesse for brugeren. Respekten for brugerens vurdering fremgår også tydeligt af nedenstående citat fra konklusionen, hvor det hedder:

"Hvis det konstaterede præstationsniveau i denne undersøgelse kan tages som udtryk for det sædvanlige niveau, er der flere gode grunde til at forbedre kvaliteten. Der er således en fare for, at brugerne efterhånden mister tilliden til biblioteksvæsenet, hvis de bliver klar over, at

den service, der ydes, ikke er tilfredsstillende. Hertil kommer, at biblioteksvæsenet i en besparelsessituation vil stå i en stærkere forhandlingsposition, hvis det kan dokumenteres, at den service, der ydes, er af høj kvalitet - en position som yderligere vil blive styrket, hvis brugerne samtidig offentligt udtrykker tilfredshed med kvaliteten af servicen."⁴⁸

Bestræbelserne på at finde årsager til kvalitetsproblemer er også helt i tråd med basale TQM-principper. Det er her meget vigtigt, at "Referencearbejdets kvalitet" ikke kun er opmærksomme på det endelige resultat, men også på de processer, der fører hertil, hvilket bekræftes af følgende citat fra konklusionen:

"Den høje fejlprocent i den skjulte test viser, at bibliotekarerne i det daglige ikke udøver tilstrækkelig selvkritik, forstået på den måde, at de ikke kontrollerer oplysningerne grundigt nok, før lånerne får et svar."⁴⁹

Der er imidlertid også områder, hvor TQM med fordel kunne være inddraget.

Ledelsens rolle har således ikke været berørt, ligesom de styringsmæssige aspekter kun har været inddraget sporadisk. De løsningsmodeller, der bliver præsenteret i undersøgelsen, går således først og fremmest ud på at højne den faglige kvalitet gennem bedre kontrol af oplysninger, bedre udnyttelse af centralbiblioteket og bedre kendskab til egen bogbestand⁵⁰, og ikke så meget på implementering af kvalitetsstyringsaktiviteter, herunder formulering af kvalitetsmål og -politikker.

Den stigende anvendelse af oplysninger fra eksterne databaser, brugerbetaling og produktansvar er faktorer, der gør det klart, at professionalisme alene er utilstrækkeligt som styringsredskab, og at der er et erkendt behov for indføring af kvalitetsstyring fx i form af kvalitetssikring af databaser, teknikker til løbende forbedring og fokus på ledelsens rolle. Løbende måling af kundetilfredshed vil også i stigende omfang få betydning for bi-

bliotekets informationsvirksomhed især over for erhvervslivet.

Delkonklusion

Som det fremgår af det foregående har debatten om referencearbejdets kvalitet været den mindst komplicerede og uden den begrebsforvirring og basale uenighed, der fx præger debatten om skønlitterær kvalitet. I kraft af et naturligt og veldefineret kvalitetsbegreb har diskussionen været saglig og konstruktiv med fokus på måleproblemer, normspørgsmål og på etiske spørgsmål vedr. anvendelighed af skjult testning.

Det vil derfor være svært at påvise, at denne debats teorigrundlag er fastlåst og udviser anomalilignende træk.

På det styringsmæssig plan er der på flere felter sammenfald mellem centrale TQM-principper og synspunkter fremsat i de to gennemgåede analyser, der både viser stor åbenhed over for det kunde-baserede kvalitetsbegreb og opmærksomhed på løbende kvalitetsforbedring baseret på fakta.

Alligevel må vi konkludere, at der er behov for, at debatten om referencearbejdets kvalitet får tilført nye aspekter fra Total Kvalitetsledelse. Det skyldes, at det trods de dokumenterede kvalitetsproblemer og trods de anviste løsningsmodeller, er højst usikkert om der rent faktisk er sket nogen mærkbar forbedring af referencearbejdets kvalitet siden den første chok-rapport, AKF undersøgelsen, blev publiceret i 1982. Holder denne antagelse, at chancen for at få et korrekt svar stadig ligger på ca. 50%, stik, er der grund til tro, at de traditionelle løsningsmodeller har været utilstrækkelige, og at det derfor ikke kan afvises, at der var et behov for at indføre kvalitetsstyring efter TQM-princippet for denne del af bibliotekernes service. Navnlig betoningen af ledelsens rolle virker her relevant, idet mangler i referencearbejdets kvalitet meget vel kan tilskrives forhold, som kun ledelsen har kompetence til at ændre. Det gælder fx for indførelse af eksplicite kvalitetsmål og normer,

organisering af kvalitetsforbedrende aktiviteter og for tilrettelæggelse af programmer for efteruddannelse o.l.

TQM kan derfor ikke på baggrund af ovenstående analyse afvises som nyt paradigme for kvalitetsstyring af bibliotekernes informationsvirksomhed.

8. Konklusion

Den overordnede problemstilling for denne artikel lød:

- 1) I hvilken udstrækning udviser kvalitetsdebatten i bibliotekssektoren tegn på at være i en krisesituation?
- 2) I hvilken udstrækning kan teorien for Total Kvalitetsledelse, TQM, bidrage til intellektuel fornyelse og øget handlingsorientering i debatten?

For at besvare spørgsmålene er tre centrale kvalitetsdebatter i folkebibliotekssektoren blevet inddraget, nemlig debatten om det skønlitterære bogvalg, om kvalitetsvurdering af faglitteratur og om referencearbejdets kvalitet.

Da diskussionen inden for de tre temaer har været meget forskellig både i omfang og karakter vil besvarelsen af spørgsmålene afspejle disse forskelle.

De tydeligste krisetegn både mht. den teoretiske referenceramme og mulighederne for at omsætte teori til praksis finder vi således i den skønlitterære kvalitetsdebat, der er præget af stor uklarhed og manglende konsensus mht. basale kvalitetsdefinitioner med blokeringer og fastlåste positioner til følge.

Debatten om kvalitetsvurdering af faglitteratur repræsenteret ved Hjørlands synspunkter hviler til sammenligning på et væsentligt mere afklaret og nuanceret teorigrundlag. Alligevel skaber hans nærmest dogmatiske holden på en objektiv kvalitetsdefinition en række problemer, som ikke ser ud

til at kunne finde nogen umiddelbar løsning inden for rammerne af hans teoretiske univers.

Endelig er der referencearbejdets kvalitet, der er præget af et veldefineret og afklaret begrebsapparat, og derfor udviser de svageste krisetegn.

Hvad angår den anden hovedproblemstilling er der for alle tre debatters vedkommende peget på konkrete områder, hvor Total Kvalitetsledelse gennem strukturering og nuancering af debatten kan bidrage til intellektuel fornyelse og begrebsmæssig afklaring. Samtidig er det søgt påvist, at principperne bag Total Kvalitetsledelse også vil kunne bidrage til at løse hidtil uløste kvalitetsstyringsproblemer inden for de tre områder.

Den grad af fornyelse, der vil ligge i anvendelse af TQM vil også variere fra tema til tema.

Størst effekt vil principperne få for debatten om kvaliteten af skønlitteratur, fordi denne debat er den mest forplumrede af hensynet til en række interesser og interesserter, der er folkebibliotekernes formål uvedkommende. Med fokus på brugeren, på fakta og på løbende kvalitetsforbedring er der gode chancer for, at formidlingen af skønlitteratur får den nødvendige centrale placering.

For kvalitetsvurdering af faglitteratur bidrager TQM til at afdække styringsmæssig uheldige implikationer af Hjørlands model for kvalitetsvurdering, og fokuserer hermed på et væsentligt element til fornyelse, nemlig systematisk inddragelse af viden om brugernes behov og adfærd i kvalitetsvurderingen.

Endelig vil TQM mht. referencearbejdets kvalitet kunne give inspiration til fornyelse gennem inddragelse af andre mere ledelsesorienterede kvalitetsstyringsaktiviteter end de traditionelle, der primært retter sig mod de faglige aspekter.

Analysen af de tre debatter har således vist, at der eksisterer end bred berøringsflade mellem aktuelle kvalitetsproblemer i folkebibliotekssektoren og

centrale TQM-principper, hvorved myten om, at TQM kun egner sig til kvalitetsstyring af pølser og biler, men ikke er anvendelig på biblioteksservice, ikke har kunnet bekræftes.

10. Noter

1. Dahlgaard 1992; Dahlgaard 1990
2. Garvin 1988
3. Vor tids filosofi: Videnskab og sprog 1982
Lübcke 1982 side 175
4. Garvin 1988 side 47
5. For en gennemgang af Kundebaseret Design, QFD, se Dahlgaard 1992 side 161-168
6. Garvin 1988 side 39-48
7. Segal 1952
8. Emerek 1992
9. Secher 1989, side 14
10. Høy 1992
11. Høy 1992 side 185
12. Bawden, D. (1986)
13. Kristensen (1991)
14. Vejsgaard Jensen (1991) ss.12-18
15. Dahlgaard 1990 s.93-99
16. Garvin 1988 s.46
17. Dahlgaard 1992 ss.21-36; Bergman 1991 ss.18-28
18. Dahlgaard 1992 side 177
19. Egelund Larsen 1983 side 2
20. Dahlgaard 1992 ss.31-32
21. Kundebaseret design er en oversættelse af Quality Function Deployment, QFD. Dahlgaard 1992 ss. 161-168
22. Johannsen 1992
23. Emerek 1992
24. Ahlberg 1992
25. Thorgaard 1992
26. Japsen 1992
27. Japsen 1992 side 48
28. Japsen 1992 side 89
29. Interview bragt i Jyllands-Posten den 21.4.-1992 side 4
30. Information den 7. maj 1992 s.2-3 - se også Nørgaard Madsen 1992
31. Egelund Larsen 1983 side 7
32. Japsen 1992 side 101-110

33. Hjørland 1992
34. Hjørland 1992 side 20
35. Hjørland 1992 side 18-19
36. Hjørland 1992 side 33
37. Hjørland 1992 side 28
38. Hjørland 1992 side 25
39. Hjørland 1992 side 28
40. Hjørland 1992 side 23
41. Hjørland 1992 side 30
42. Hjørland 1992 side 28
43. Mörch 1982 side 32
44. Mörch 1982 side 33
45. Mörch 1982 side 36
46. Elkær 1987 side 141
47. Elkær 1987 side 83-84
48. Elkær 1987 side 149
49. Elkær 1987 side 143
50. Elkær 1987 side 144

9. Litteratur

Ahlberg, Tom. - (1992)

Bøgerne ud til biblioteket. - I: Berlingske Tidende d.25.3.1992

Bawden, David. - (1986)

Information systems and the stimulation of creativity. - I: Journal of Information Science, 1986 ; Vol.12). - ss.203-216

Bergman, Bo. - (1991)

Kvalitet: från behov till användning. - Lund: Studentlitteratur. - 381 sider

Borg, Orla. - (1992)

Kritik af bibliotekernes popularitets-jagt.- I: Jyllands Posten, 1992 ; Den 14.april 1992). - side 3

Borg, Orla. - (1992) Skarp kritik af bibliotekernes indkøbspolitik. - I: Jyllands Posten, 1992 ; den 21.4.1992). - side 4

Dahlgaard, Jens Jørn. - (1990)

Kvalitet- Danmarks Fremtid / Jens Jørn Dahlgaard ; Ole Skyum. - Århus:Centrum, 1990. - 347 sider

Dahlgaard, Jens Jørn. - (1992)

Vejen til Kvalitet - 90'ernes rejsefører / Jens Jørn Dahlgaard ; Kai Kristensen. - Århus:Centrum, 1992. - 274 sider

Egelund Larsen, Kurt. - (1983)

Bogbestandens benyttelse i danske folkebiblioteker: En undersøgelse af cirkulationstallets sammensætning / Kurt Egelund Larsen ; Anne Lise Japsen. - Ballerup: Bibliotekscentralens Forlag, 1983. - 34 sider

Elkær, Lisbet. - (1987)

Referencearbejdets kvalitet - en undersøgelse / Lisbet Elkær ; Birgitte Haag Jespersen ; Lone Gade Svendsen. - Kbh.:Danmarks Biblioteksskole, 1987. - 166 sider

Emerek, Leif. - (1992)

Hvor er den gode bog? - I: Information, 1992 ; den 7.maj 1992). - ss. 2-3

Garvin, David A. - (1988)

Managing Quality : The Strategic and Competitive Edge. - New York:The Free Press, 1988. - 319 sider

Hjørland, Birger. - (1992)

Kvalitetsbegrebet i faglitteratur og videnskab. - I: Svensk Biblioteksforskning, 1992 ; nr.3. - ss.17-37

Høy, Inger. - (1992)

Onlinekataloger og kvalitet. - I: DF-Revy, 1992 ; 15.årg., nr.7). - ss.185-186

Japsen, Anne Lise. - (1992)

Biblioteket og den gode bog: Hvad styrer folkebibliotekernes anskaffelsespolitik? - Kbh.:Gyldendal, 1992. - 169 sider

Johannsen, Carl Gustav. - (1992)

Total Quality Management in the library world: Danish Experiences. - I:New Library World, nov. 1992 (in press)

Kristensen, Kai. - (1991)

Måling af kundetilfredshed. - I: Forskningsnyt fra Handelshøjskolen i Århus, 1991 ; Nr.15 - December). - ss. 17-19

Lübcke, Poul. - (1982)

Vor tids filosofi: Videnskab og sprog / Poul Lübcke, 1982. Kbh.:Politikens Forlag - 368 sider

Mørch, Frede. - (1982)

Kvalitet af offentlig service - folkebibliotekernes oplysnings- og informationstjeneste / Frede Mørch; Anders Larsen. - Kbh.:AKFs Forlag, 1982. - 41 sider

Nørgaard Madsen, Ole. - (1992)

Kvalitet i den offentlige sektor. Århus:Centrum, 1992. - ca. 200 sider (skulle udkomme nov./dec. 1992)

Secher, Claus. - (1989)

Skønlitteraturen og folkebibliotekerne. - Kbh.:Danmarks Biblioteksskole,1989. - 50 sider

Segal, Hanna. - (1952) Af: En psykoanalytisk

ndfaldsvinkel til det æstetiske / Hanna Segal. - I: Weekendavisen. Bøger, 1992 ; Nr.32, 7.-13.aug.). - ss.6-8

Thorgaard, Jørgen. - (1992) Den gode bog og den grimme svindel. - I: Weekendavisen, 1992 ; Den 10-14. april 1992)

Vejsgaard Jensen, Lisbeth. - (1991)

Quality Function Deployment. - Århus:Handelshøjskolen i Århus,1991. - 116 sider (cand.merc.-hovedopgave)