

Mod fremtidens organisation

Hellen Niegaard anmelder en ny rapport om organisationsudvikling

Organisationsudvikling i folkebibliotekerne. Formidlingen i organisationen - organisationen i formidlingen. En interviewundersøgelse. Af Pierre Evald. Bind 1-2. 1990. 405 sider. ISBN 87-88561-05-4. Kr. 212,00 (incl. moms). Danmarks Biblioteksskole, Aalborg.

Folkebibliotekernes arbejdsbetingelser undergår i disse år store og afgørende forandringer med hensyn til løsning af basale driftsopgaver - fra manuelle løsninger til teknologiske.

I biblioteksvæsenet som helhed kom søgeudstyret først længst ud, tæt fulgt af tekstbehandling og andre former for administrative systemer. Imidlertid ser det nu ud til, at et par af de virkelig tunge driftsområder følger godt efter: beholdningsregistrering og udlånskontrol. Først og fremmest i de større biblioteker, men formodentlig også i de mindre.

Når det blev de store biblioteker, der kom til at gå i spidsen for denne udvikling, så hænger det nøje sammen med Biblioteksdataparternes opmærksom-

hed, som fra starten fortrinsvis lå der. Sammenholdt med en systemøkonomi, der næsten gjorde det umuligt for de små at komme i gang trods indlysende fordele både søgeteknisk og driftorganisatorisk. Men flere aktuelle forhold vil ændre på denne situation.

Der er netop nu blevet etableret en tilskudsordning på op til 50% af edb-etableringsudgifter via Dispositionssummen. Ordningen gælder for de mindre biblioteker. Men særlig de nye aftaler fra 1987, der brød med Biblioteksdataparternes monopol, åbnede for ny udvikling og skabte mulighed for valg af decentrale edb-systemløsninger. Så bibliotekerne i dag kan vælge ud fra reelle lokale krav og behov.

Organisationen og den ny teknologi

Det vil samtidig sige, at tiden nu for alvor er inde til at tage fat på et par grundlæggende aspekter ved overgangen til ny teknologi. Blandt andet til at se nærmere på hvilke konsekvenser den vil kunne få

for den interne organisation og for selve formidlingsarbejdet.

Ofte virker det som om indførelsen af de nye teknologiske redskaber på arbejdspladsen i sig selv tages som udtryk for enklere og mere rationelle arbejdsgange. Og som om man lokalt er langt mere optaget af uddannelsesspørgsmål i forbindelse med oplæring i brugen end i drøftelse og fastlæggelse af, hvordan de implicerede arbejdsopgaver bedst og mest smidigt løses i forhold til *eksisterende arbejdsfordeling og traditionelle biblioteksstrukturer*.

Egentlig er det vil ikke så mærkeligt. Gamle sejlivede faggrænseopfattelser kombineret med reel angst for personalereduktioner kan let gøre sagen til regulært sprængstof. Skal der på den anden side komme noget fornuftigt ud af de dyre edb-investeringer er folkebibliotekssektoren nødt til fordomsfrit at gå i lag med den.

Fra andre offentlige arbejdsområder som for eksempel i kommunerne viser aktuelle erfaringer, at Det kommunale Teknologinævn får ret, når det i håndbogen: Teknologi hvordan? fra 1987, understreges, "- at spørgsmålet om ny teknologi ikke primært er et spørgsmål om teknik. Det drejer sig først og fremmest om organisation, om forhold som opbygning af viden, jobindhold, service og personalepolitik." I mange kommuner bruges det indkøbte edb-udstyr kun alt for sjældent til at skabe nye, lette og mindre kedelige arbejdsgange for rådhusets personale. Simpelthen fordi udstyret ikke er koblet sammen med den pågående udvikling i den kommunale organisation. Man har i virkeligheden blot fået anskaffet sig nogle dyrere skrivemaskiner, oplyser KLs konsulent Kirsten Andersen således til Danske Kommuner nr. 32, 1990.

UDFO-projektets nye rapport

Til i dag har det også på folkebiblioteksområdet knebet med mere omfattende analyser omkring organisation og teknologi. Men det rådes der nu bod på.

Pierre Evald, Danmarks Biblioteksskole, Aalborg har netop udsendt: Organisationsudvikling i folkebibliotekerne. Med undertitlen: Formidling i

organisationen - organisationen i formidlingen. En Interviewundersøgelse. Den er i to bind. Her fremlægger Pierre Evald i rapportform det foreløbige resultat af et flerårigt analyse- og kortlægningsprojekt om folkebibliotekernes organisations udvikling og formidling: UDFO-projektet.

Metodemæssigt benytter Evald sig nærmest af en dialogorienteret arbejdsform med teori og praktiske erfaringer som poler. Ud fra en teoretisk helhedsopfattelse om en nær sammenhæng mellem opgaver, personer, struktur og teknologi (jævnfør ovennævnte citat fra Det kommunale Teknologinævn's håndbog) knyttes der an til konkret erfaringsopsamling fra UDFO-projektets indledende møde- og kursusvirksomhed.

Målet er at belyse samspillet mellem arbejdsmetoder og formidlingspraksis med vægten på den arbejdsmæssige organisering og med inddragelse af faglige relationer.

Det er Pierre Evalds overbevisning, at der med overgangen til de ny decentrale, mere procesorienterede edb-løsninger kommer en ende på folkebibliotekernes mere end tyveårige, centralt udformede organisationsstruktur til fordel for lokalt udformede, variable modeller. Og dermed at der kommer en ende på stiv opgaveorganisering, baseret på rationelt opsplittede funktionsløsninger til fordel for helhedsløsninger, der omfatter hele arbejdsprocesser.

I hvert af årene 1987,88 og 89 har Pierre Evald udsendt arbejdsrapporter, hvis indhold på forskellig vis indgår i denne digre rapport. Først en historisk introduktion til organisationsområdet. Siden et om systemarbejde i relation til personaleudvikling og endelig "Organisationsudvikling - formidlingsformer og personaleanvendelse i forandring" - 14 hypoteser, antagelser, der tager fat på væsentlige aspekter i forbindelse med folkebibliotekernes håndtering af ny teknologi.

Udover en redegørelse for projekt og interviewundersøgelse indeholder rapportens første bind således også et bud på den organisationshistoriske udvikling, mens andet bind omfatter selve interviewundersøgelsen.

Den er lagt an med vægt på det kvalitative frem for det kvantitative. 29 'respondenter' "valgt ikke ud fra et matematisk repræsentativitetskriterium", men som "nøglepersoner" der "har noget på hjertet" og "brænder for sagen", er blevet konfronteret med de 14 hypoteser. Af de 29 kommer de 10 fra centrale instanser, de 4 af de 10 fra faglige organisationer. Af de øvrige 19 kommer de 8 fra større bibliotekssystemer og een fra et mellemstort: Frederikssund. Det drejer sig om 7 biblioteksledere, 5 afdelingsledere hvoraf de 2 er kontoruddannede og 7 medarbejdere hvoraf de 4 er kontoruddannede.

I bind to i selve interviewafsnittet præsenteres antagelserne en for en, fulgt af respondenternes egne kommentarer i meget lidt bearbejdet citatform med navns nævnelse samt Pierre Evalds opsamlende sammenfatning. Bindet afsluttes af en generel sammenfatning, der også ser på, hvor mange der er enige, og hvad de er enige om etc. Endelig følger en 11 sider lang litteraturliste, stikordsregister og bilagsdel.

Det er vi enige om

Blandt interviewpersonerne er der udbredt enighed om ni af de fjorten antagelser. Endda fuld enighed om to af dem:

- * Der vil i vid udstrækning blive etableret fælles ekspeditionsområder for formidlings- og udlånskontrolfunktioner.
- * Personaleudvikling vil tiltrække sig stigende opmærksomhed og ved arbejdsorganisatoriske ændringer vil der blive lagt vægt på kvalifikationsudvikling og læring som led i det daglige arbejde.

Der er desuden næsten enighed omkring følgende syv forhold:

- * Teknologien vil åbne mulighed for integrerede opgaveløsninger på gruppe- og organisationsniveau.
- * Det bibliotekariske personale vil, qua teknikken kunne udføre opgaver hidtil løst af teknisk afdeling.

- * De nuværende faggrænser kan ikke opretholdes og der vil derfor lokalt blive defineret fællesområder med opgaver, der løses af alle ansatte.
- * Kontorpersonale, der frigives fra interne arbejdsprocesser kan på kort sigt indgå i sekretær- og støttefunktioner for formidlingsarbejdet, så der skabes nye rum for bibliotekariske kvalifikationer.
- * Opgaveudvikling vil finde sted i projektgrupper, der er tværfaglige og tværororganisatoriske.
- * Mellemledere vil få ændrede roller i en organisationsstruktur med teknologianvendelse og opblødte afdelingsgrænser.
- * Ledelsesfunktionen vil kræve en professionalisering for at kunne fastholde en dynamisk teknologi- og organisationsudvikling i stramme økonomiske tider og med konservative bindinger i organisationerne.

Dog er der til disse antagelser forskellige holdninger. For eksempel påpeges det, at ganske mange af antagelserne faktisk er en realitet i mindre biblioteker. Flere understreger i øvrigt projektvirksomhed som den faktor, der kan få opgaveudvikling og organisationsudvikling til at gå i spænd sammen. En del har allerede erfaringer med blandede projektgrupper og fremhæver dem som jobudviklende. Der er desuden generel enighed om, at de eksisterede faggrænser ikke vil kunne opretholdes frem over. Og det sidste giver anledning til et spørgsmål: Hvis alle ser ens på den sag, hvorfor så ikke gøre noget ved det lidt ømtålelige emne i eget regi med det samme? Altså ude på bibliotekerne og i de forskellige faglige organisationer.

Men knap så enige om...

Endelig er der tre antagelser som 'respondenterne' så vidt forskelligt på:

- * Publikumsafdelingernes funktioner vil blive integreret og grænser mellem afdelingerne blødt op i en todelt organisationsstruktur.
- Pudsigt nok lyder der positive toner fra afdelingslederne, der ellers ofte beskyldes for afdelingsnepotisme på bekostning af helheden. Der ses venligt på ideen om opblødning mellem afdelinger-

ne, men der vises megen skepsis overfor antagelsen om en todelt struktur.

- * Der forudses integrering og sammenlægning af tekniske afdelinger og sekretariat.

Her peges igen på at situationen eksisterer i de små biblioteker, - muligvis kunne realiseres i mellemstore, men næppe i de store. Dog er der enighed om at teknologien vil kunne skabe mulighed for det tekniske personale til at indgå i blandt andet sekretariatsarbejde. Etablering af egentlige edb-afdelinger tages også op. Den kan være nødvendig i større biblioteker, men opgaven vil snarere blive placeret i områderne mellem teknisk afdeling og administration.

I besvarelsen af antagelse nummer fjorten om faglig organisering:

- * Den nuværende faglige struktur kan ikke opretholdes. Der bør i stedet oprettes en fælles organisering for alle biblioteksansatte, dukker helt selvfølge forskelle i svarholdninger op. En enig mellemlidergruppe svarer ikke-enig, mens bibliotekslederne bredt bakker op om tanken med en organisation for alle. Hvorimod interviewpersonerne fra centralt hold, herunder de faglige organisationer i stedet peger på en form for kartelstruktur.

Der gives mange flere varianter og vinkler i materialet. Generelt har interviewpersonerne savnet mulighed for et kunne markere sig mere entydigt når det gjaldt vurdering af om antagelsen var at betragte som en mulighed, en sandsynlighed eller en ønskelighed. Det kan desuden tilføjes, at der 'lag' gruppemæssigt, for eksempel på lederplan er stor enighed. Det samme gælder bibliotekarere og kontoruddannet personale, mens svarpersoner fra de centrale instanser har forholdsmæssig stor spredning i deres besvarelser. Dog undtaget de fire med tilknytning til de faglige organisationer. Til Pierre Evalds tese om teknologien som årsag til kommende uafvendelige ændringer på organisationsområdet stiller interviewpersonerne med et mere differentieret billede. De fremhæver ressour-

ceknaphed som et andet væsentligt incitament for nyudvikling. Men der er bred enighed om, at man organisationsmæssigt står over for omfattende forandringer.

Lokalt idé- og debatkatalog

Hvad kan rapporten så bruges til?

Ja, dels er det en forfriskende og ubureaukratisk rapport, der i hele sin oplægning med de mange næsten mundrette interviewciter adskiller sig klart positivt fra anden rapportskrivning. Det gør den ganske enkelt underholdende. Det samme gør de enkeltes indlæg, der ofte er langt mere stringent og spændende læsning end Pierre Evalds sammenfatninger, der naturligt samler sig om den laveste fællesnævner. Men samtidig giver denne præsentationsfacon desværre også materialet et lidt flagrende præg.

Det er forfatterens erklærede hensigt at "tilbagegive" stoffet til yderligere praksis og drøftelse i en fortsat dialog om hovedemnet. Samtidig oplyses det også i forordet, at der er tale om et foreløbigt resultat af UDFO-projektet, så måske strammes det op ved anden lejlighed. Og der kunne jeg så også ønske mig, at høre nærmere om Pierre Evalds egen konklusion, denne gang er initiativet stort set overladt til svarpersonerne. Afslutningsvis konkluderer Pierre Evald således, personaleudviklingen er den dynamo, der i 1990'erne skal skabe forudsætninger for det lokale arbejde med organisationsændringer. En mere målrettet og gennearbejdet uddannelsesplanlægning vil i den sammenhæng indgå som et centralt element.

Hvem er rapportens målgruppe?

Under alle omstændigheder biblioteker, der står over for at indføre decentrale edb-systemløsninger. Særlig de større og de helt store. Rapporten bringer væsentlige spørgsmål frem, selvom der så godt som aldrig er tale om kontroversielle, nye eller overraskende vinkler. Sammenlagt kan man sige, at den afspejler en række tidstypiske tendenser og forhold, som vil være udmærkede som udgangspunkt for lokale drøftelser.

Der kan gøres indvendinger mod sammensætningen af interviewgruppen. Der er i nogen grad tale om

"Tordenskjolds soldater" og vægtningen mod store bibliotekssystemer er ikke særlig heldig. Også i de helt små systemer arbejdes der med overgang til ny teknologi. Selvom mange af antagelserne ligner de små's virkelighed, har man også dér behov for debat og inspiration i teknologisammenhæng. Måske hører vi mere til den side senere? I mellemtiden kan alle biblioteksstørrelser gribe til denne rapport, og få gang i lokale overvejelser.

Lidt utraditionelt, med tanke på Bent Werner desværre ikke er mere, er rapporten dediceret til ham. Men at fremhæve ham i denne sammenhæng (i første binds historiske rids) er dog indlysende rigtigt.

Bent Werner omtales blandt andet i forbindelse med bibliotekernes interne arbejdsforhold og han siger i Bibliotek 70, i 1976: "Hvad justeringer af interne arbejdsforhold angår, så må det være målet, at vi alle lærer at klare os selv, for de der ikke er i stand til at vurdere og ændre deres egen situation bliver i sagens natur afhængige af andres vurderinger og dermed i realiteten en lille smule fjernstyrede. Oven i al den anden fjernstyring. Derfor bør Biblioteksskolen optage kurser på sin arbejdsplan, der sætter biblioteksmedarbejdere i stand til selv at klare disse paragraffer. Den faglige kompetence bør være maksimalt høj i det enkelte lokale bibliotek. Sørger der ikke herfor, vil også beslutningskompetencen i praksis flyttes fremmede steder hen." Sic!

Hellen Niegaard er stadsbibliotekar i Hillerød