

# Organisations- og systemudvikling i folkebibliotekerne 1900 - 2000

Af Pierre Evald

---

## Abstract

*Artiklen formidler biblioteksarbejdets udvikling fra pionertidens manuelle arbejde over funktionsopdelings fase frem til det teambaserede og integrerede arbejde i nutidens hybridbibliotek. Samspillet mellem humansystemet og det tekniske system er centralt i fremstillingen, og der redegøres for de forandringsagenter der har drevet udviklingen frem. Der bygges på en helhedsorienteret teknologiteori med inddragelse af forfatterens egen dialogforskning og kursusempiri om organisationsudvikling og informationsteknologisk udvikling i århundredets sidste store forandringsfase. Afsluttende manes til eftertanke over for en aktuell import af amerikanske managementteorier, og der peges i stedet på en nordisk forankret organisationstænkning.*

---

*Pierre Evald er underviser og forsker ved Institut for Biblioteksudvikling, Danmarks Biblioteksskole, Aalborg. [pe@db.dk](mailto:pe@db.dk)*

## 1.0 Introduktion

Biblioteksarbejdet og dets organisering er af interesse ikke kun for bibliotekernes personale. Det indgår også med stor vægt i brugernes samlede oplevelse af bibliotekstilbuddets kvalitet og hele serviceniveau. Denne artikel vil tematisere hvorledes formidlingsarbejdet i århundredet har udviklet sig fra det manuelle og kaldsbevidste arbejde i pionertidens bogsamlinger, over en senere funktionsopdeling med dens grænsedragninger og henvisningsproblemer og frem til et IT-understøttet biblioteksarbejde med integrerede arbejdsgange, team-organisering og udstrakt selvbetjening for brugerne.

Fremstillingen er en forskningsbaseret teknologihistorisk oversigtsartikel, der formidler forfatterens egen forskning i disse vitale dele af den samlede biblioteksudvikling. Det empiriske grundlag for artiklen er tilvejebragt ikke blot gennem en omfattende dialog- og aktionsforskning, men også ved livlige diskussioner med folkebibliotekernes personale i en mangeårig landsdækkende decentral kursus- og konsulentvirksomhed. Kurserne formidlede en nødvendig faglig holdningsbearbejdning for at facilitere systemimplementering, organisationstilpasning og den senere udvidelse af selvbetjening. For perioden før 1970 bygger fremstillingen primært på de nævnte kilder i afsnit 8.0 Referencer.

Forskning og kursusvirksomhed har været baseret på en helhedsorienteret teknologiteori, der medreflekterer aktørernes interaktion og respektive interer-

sevaretagelse. Teknologiteorien er udviklet af Jens Müller på Aalborg Universitet, og den anlægger et helhedssyn på samspillet mellem elementerne personalekvalifikationer, arbejdsorganisering og teknologi- og opgaveudvikling (Müller, 1984). Teknologiteorien er også anvendt gennemgående i denne artikel, hvor teoriens elementer i varieret dybde og omfang er diskuteret i alle periodeafsnit.

Der er trukket på den organisationsinterne del af teknologiteorien, hvorimod der med artiklens begrænsede omfang kun sporadisk refereres til de samfundsmæssige og organisationseksterne dele af teorisystemet. Ønsker læseren en mere dybtgående fremstilling heraf, kan der henvises til artiklens referencer, hvoraf det i øvrigt også indirekte fremgår hvor begrænset den forskningsmæssige interesse har været i studiet af disse forhold. Interesseorganisationernes markante og konjunkturbestemte rolle i 1900-tallets systemarbejde kan eksempelvis belyses ved yderligere forskning i det righoldige kildemateriale.

Årsagerne til den sparsomme organisationsforskning kan være flere. Én mulig forklaringsramme kan være vanskelighederne med at få en teoretisk tilgang til at forene sig konstruktivt med et helt nødvendigt empirisk kendskab til praksisverdenen. Det er desuden velkendt for denne forfatter, at man kan møde ganske stærke reaktioner, når der med personalegrupperne tematiseres konfliktpunkter som opblødning af faggrænser og traditionsbundne arbejdsmetoder. I dialog- og aktionsforskningen og i den sideløbende kursusformidling har som nævnt holdningsbearbejdning og bevægelsen fra traditionsbundethed til visionsorientering været centrale og energikrævende omdrejningspunkter. Der må også peges på, at organisationstænkningen udgør en politisk arena, præget af udtalt interessevaretagelse samt af dominans- og magtrelationer. En forskning, der imødegår det herskende paradigme, er derfor til enhver tid tendentielt udsat for inddæmning eller repression fra magtfulde interessenter med egen dagsorden.

Men også interessevaretagelsen i bibliotekernes systemudvikling på det nationale niveau indgår i forklaringsrammen for den begrænsede forskningsindsats. Her overskyggede initiativerne og dynamikken i det mere udviklingsorienterede vestlige Danmark så langt hvad der kunne observeres i et biblioteksudbygget, men også noget mere systemtungt Østdanmark. Det kan således påvises, at en systemmæssig

inerti og de faglige organisationers teknologikritiske holdning slog langt stærkere igennem i det økonomisk mere velbjergede østlige Danmark (Evald, 1994 & 1999).

I debatten kan der påvises to idealtypiske positioner for udviklingsarbejdet. Vi ser forkæmpere for at fastholde et kulturformidlingsarbejde forankret i en klassisk folkeoplysningstradition (ånd), en rolleopfattelse der bl.a. manifesterer sig stærkt i 1970ernes teknologikritik. Og vi ser fra 1930erne en teknisk-økonomisk argumentation vinde gradvis frem, udtrykt ved bl.a. rationalisering, teknologiimplementering og en aktuell managementkultur (teknik). Rolleopfattelserne er mangfoldige og signalerer skiftende kerneværdier for den bibliotekariske selvforståelse. Eksempelvis definerer en traditionel kulturformidleridentitet, en socialarbejderidentitet og senest den tekniske systembeherskeridentitet hver deres respektive centrale værdier og fokusområder (Ørom, 1993).

Det kan være nyttigt under læsningen at være opmærksom på de ikke uvæsentlige variable som bibliotekets størrelse og organisationskultur udgør for det enkelte biblioteks metodevalg og hele design af arbejdsorganiseringen. Vi ser på nationalt niveau den ovennævnte markante usamtidighed i bibliotekernes systemarbejde og organisationstilpasning, en usamtidighed affødt af konservative bindinger i organisationerne og en ledelseskultur under krydspres mod øget professionalisering.

Forfatteren er meget taknemmelig for de konstruktive kommentarer til artiklen som er modtaget fra Henning Gimbel, en central aktør i folkebibliotekernes organisations- og systemudvikling som inspektør i Bibliotekstilsynet og senere stadsbibliotekar i Herning.

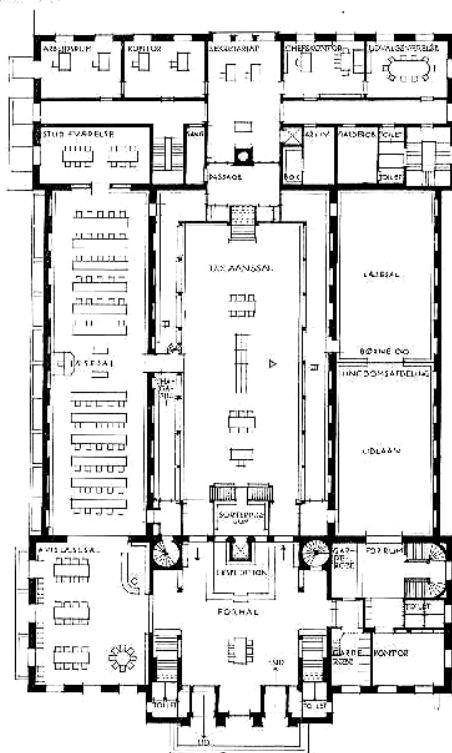
## 2.0 Pionertidens biblioteksarbejde 1900-1920

Fra det øjeblik A.S.Steenberg udsender sin bog *Folkebogsamlinger. Deres Historie og Indretning* (Steenberg, 1900) har Danmark en manual for det bibliotekstekniske arbejde i pionertidens meget heterogene bibliotekstilbud landet over. Som bibliotekets eneste ansatte varetog bibliotekaren fra sin plads ved arbejdsbordet alle opgaver i biblioteket: Anskaffelse til samlingen, notering i tilvækstprotokol, evt. emneordning, udarbejdelse af bogliste til brug for lånerne, publikumsbetjening med fremfindning af de

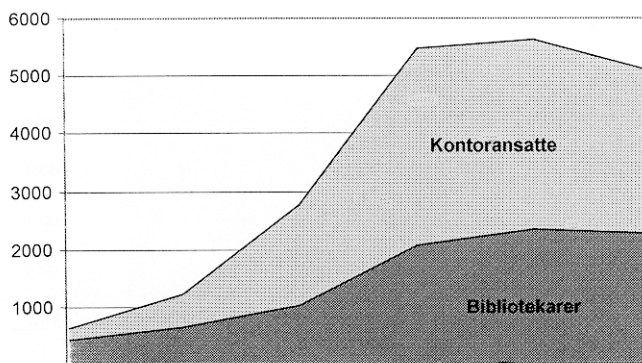


Antal bibliotekarer og kontoransatte i danske folkebiblioteker 1950-2000

NYT KOMMUNEBIBLIOTEK PÅ FREDERIKSBERG  
PLAN AF STUEETAGEN



TØKNER ØKVALENINGS  
ARKITECTAFØRNING  
1935



	1950	1960	1970	1980	1990	2000
□ Kontoransatte	33,8	46,5	63,0	62,2	58,5	55,1
■ Bibliotekarer	66,2	53,5	37,0	37,8	41,5	44,9
Samlet	633	1225	2759	5471	5631	5070

Øverst: Københavns Kommunes Biblioteker. Udlånsal på Nørrebro. De lukkede hylders bibliotek. Efter tegning af Tom Petersen (Frem 1903-04).  
Nederst til venstre: Grundplan af Frederiksberg Kommunes Hovedbibliotek 1935. Med bibliotekariske specialafdelinger og forhallens skranke med kontoransatte indtænkt i planløsningen. (Evald 1996, s.55).  
Nederst til højre: Personaleenheder 1950-2000. Personalesammensætning angivet i procent (Biblioteksårbog og Folkebiblioteksstatistik).



ønskede bøger fra bibliotekets 'lukkede hylder' og ikke mindst registreringen af de hjemlånte bøger i bibliotekets protokol. Reparation af bøger fandt ofte sted uden hjælp fra bogbinder, og til det brug kunne øjet møde en opstilling der snarere ledte tanken hen på et mindre arbejdslaboratorium: Klister til etikettering, oxalsyre til blækpletter og saltsyre og klor til jordpletter.

Lånerprotokollen med dens registrering af bogtitler/numre og lånernes navne/numre i kronologisk datoorden er bibliotekarens centrale informationskilde over samlingens benyttelse og dens ajourføring hans vigtigste arbejdsopgave. Kun hvis tiden tillod kunne lånerne forvente vejledning til deres læsning, og formidlingsarbejdet fremstår således i biblioteksarbejdets tidlige fase som værende af sekundær karakter i forhold til det tekniske arbejde med udlånsregistrering. Disse arbejdsprocesser blev alle udført manuelt i integrerede arbejdsgange på individniveau, og kun gradvis møder vi i større biblioteker ansættelse af medhjælpere primært til materialefremfindning (Fig. 1). Enkelte biblioteker (Holbæk, Århus og Hjørring) fik installeret en 'Indikator' (angiver) som ved farveafmærkning kunne fortælle lånerne om en titel var hjemme eller udlånt og derved modvirke nogle af de ulemper som den manglende publikumsadgang til samlingen medførte (Evald, 1996).

Steenberg og Thomas Døssing tog med stor energi fat på at overføre den amerikanske biblioteksteknik til danske forhold. De benyttede sig af en mesterlære, der også indebar en rejseaktivitet med talrige ophold i provinsen, som her ved besøget i Esbjerg 1913:

"Nogen Tid efter kom Steenbergs Medhjælper, Bibliotekar Th. Døssing, en helt anden Type paa en Biblioteksmand. Steenberg var værdig docerende, Døssing kammeratlig charmerende. Han blev i 8 Dage, og jeg fik Undervisning hver Dag. Det varede ikke længe, inden jeg var mere ivrig end de to Profeter - Disciplene er jo altid værre end Profeterne." (Banke, 1946, s.24).

Generelt møder vi en positiv indstilling til de amerikanske arbejdsmetoder, men der rejser sig også kritiske røster mod 'Amerikanismen'. Chr. Bruun på Det kgl. Bibliotek foregriber således med nogle kritiske bemærkninger (Skouvig, 2004, s.100) om en (amerikansk) mekanistisk versus en (dansk) organisk

organisationsforståelse en langt senere debat i århundredet.

### 2.1 Åbne hylder

I den amerikanske biblioteksudvikling vinder princippet om de 'åbne hylder' udbredelse i løbet af 1890erne og ideen videregives af Steenberg til Danmark. Det var den frie adgang til bogbestanden og den uhindrede mulighed for at orientere sig i bøgerne før hjemlån, der var de drivende argumenter bag omstillingen. At princippet om publikums direkte adgang til hylderne blev vurderet som den fremtidige standard for biblioteksvirksomheden, fremgår af at mønsterbiblioteket 'Stationsbyens folkebibliotek', der fremvistes på landsudstillingen i Århus 1909, havde de tilgængelige reoler opstillet langs biblioteksrummets fire vægge, hvorfra de besøgende selv kunne hente materiale til at studere nærmere ved bordene i lokalets midte. Det var et paradigmeskift, der erstattede relativ lukkethed og kontrol med et mere progressivt og liberalt syn på samspillet mellem biblioteket og dets lånere.

Frygten for at miste såvel bøger som kontrol med lånernes læsning har imidlertid tilsammen dikteret en noget behersket udbredelsestakt af de nye principper. Frederiksberg Kommunebiblioteker indfører som de første systemet i 1906, medens Køge i 1919 får landets første selvstændige biblioteksbygning bygget til de 'åbne hylder' og udbredelsen på landsplan fuldendes først med Hillerøds og Grenås overgang i 1952. Udover de her to nævnte har alle landets øvrige folkebiblioteker indført 'åbne hylder' før 1931.

Ved Københavns Kommunes Bibliotekers store reorganisering i 1913 har dette nybrud givetvis været en belastning for de ansatte for hvem de indarbejdede rutiner havde medført en noget traditionsbundet bevidsthedsform og hvor datidens indførelse af 'åbne hylder' og en ny biblioteksteknik forårsagede kraftige reaktioner i humansystemet:

"Det var med stor spænding, man fra personalets side iagttog de gamle, mangeårige låneres reaktioner overfor sådanne uventede nyheder. Enhver mishagsytring blev modtaget med jubel af bibliotekets gamle deltidspersonale, som principielt var imod enhver ændring i det tilvante, medens de få nye heltidsbibliotekarere taknemmeligt indkasserede de sparsomme udtalelser om, at der dog også

kunne være nogen mening i det nye.” (Hvenegaard, 1964, s.532)

Traditionsbundethed og praksisorientering var tidlige udtryk for bibliotekspersonalets rolleopfattelse, og disse begreber har været i spil også senere i århundredet ved IT-implementeringen og den efterfølgende udbredelse af selvbetjeningen til også at omfatte lånernes registrering af det lånte materiale.

### 3.0 Udbygning og konsolidering 1920-1960

I årene omkring første verdenskrig og op i begyndelsen af 1920'erne oplever vi den første store omvæltning i biblioteksarbejdet i århundredet. Et nyt syn på folkebibliotekernes opgaver slår igennem, og med initiativer fra Thomas Døssing og Statens Bibliotekstilsyn påbegyndes det lange seje træk med at omdanne folkebogsamlingerne med deres folkelige læsning til kundskabsformidlende folkebiblioteker med vægt på den oplysende faglitteratur.

Til dette arbejde var der brug for en tidssvarende metodeudvikling af biblioteksteknikken, og vi ser den gradvise overgang til 'åbne hylder' for publikum, indførelse af kortsystemer til afstempling, og sidst men ikke mindst: De standardiserede retningslinier omkring Navnetabeller (1913), Decimalklassedeling (1915), Katalogisering (1917) m.v. som Døssing udarbejdede før hans tiltræden som biblioteksdirektør i 1920 (Allerslev, 1979). Alt dette blev den nye kodeks for biblioteksarbejdets teknologi de faguddannede bibliotekarer fra 1918 tog med sig ud i deres virke med at reorganisere central- og købstadsbibliotekerne efter det nye bibliotekssyn og med de nye tekniske metoder. Det var et landsdækkende omstillingsarbejde som i 1920-biblioteksloven blev drevet frem med øgede statslige midler til nyordningen. Omkring 1920 var ca. 100 folkebiblioteker ordnet efter de nye principper, herunder alle større biblioteker, og derved var der skabt et fælles grundlag for landets folkebiblioteker, der med centralbibliotekernes hjælp hængtes sammen til ét sammenhængende bibliotekssystem (Evald, 1996).

#### 3.1 Metodeudvikling

Medens den frivillige arbejdskraft i biblioteksgerningens tidlige fase havde sat sin naturlige grænse for hvor meget der kunne kræves, giver den gradvise udbygning med faguddannede bibliotekarer mulighed for en helt anderledes effektivisering og standardise-

ring af biblioteksarbejdet. En taylorisering og videnskabeliggørelse af arbejdstilrettelæggelsen (scientific management) foregribes primo 1920'erne (Hvenegaard, 1922) og introduceres af Døssing i 1933 som et taktisk greb til at kompensere for de økonomiske nedskæringer, der var fulgt i kølvandet på 1930'erne depression. Ved en omlægning af driftsmetoderne håbede han at skaffe besparelser, der kunne ækvivalere også den øgede benyttelse af bibliotekernes sociale tilbud som lavkonjunkturen medførte. Den bibliotekariske publikumsvejledning skulle styrkes gennem ansættelse af andre faggrupper, efterfulgt af en deling af personalet efter kvalifikationer. Så de mere rutineprægede funktioner i det kontormæssige arbejde og i udlånsnoteringen kunne overtages af faguddannede kontoransatte og uflaglærte:

”Ogsaa i Folkebibliotekerne, i hvert Fald i de større med et Personale paa mere end 3-4 personer, kan en saadan Differentiering [som på de videnskabelige biblioteker] indføres. Der maa kunne sondres imellem 3 Kategorier:

- 1) Det biblioteksuddannede Personale til Bogvalg, til Ledelse af katalogiseringen, til Systematisering, til Referencearbejde i Udlaan og paa Læsesal o.s.v.
  - 2) Kontorpersonalet til Bogbestillinger, til Regnskabet, til Katalogiseringsarbejdets mekaniske Del, til den formelle Opgørelse af Statistikken, til Korrespondence o.s.v.
  - 3) Den rent mekaniske Arbejdskraft til Udlaansnotering, Ordning af Udlaanskort, Bogbestilling o.s.v.
- Dertil kommer naturligvis i større Biblioteker en 4. Kategori: Portner, Varmemester etc.” (Døssing, 1933, s.243).

Det store udbud af ledig bibliotekarisk arbejdskraft understøttede dog ikke tanken om at ændre på personalesammensætningen, så det generelle billede var stadig bibliotekaren der i den 'blandede skranke' varetog både notering af bøger og vejledning af publikum. En bibliotekarisk skepsis over hvorvidt det tekniske rationale skulle gribe forstyrrende ind i publikumsbetjeningen blev gjort til skamme, da metodeudviklingen snarere styrkede formidlingsarbejdet ved at bibeholde bibliotekaren i skranken som mellemlid til samlingen, nu ikke længere som protokolfører, men som udfører af udlåns- og afleveringsnotering ved brug af manuelle stempelingssystemer: Det tidlige Browne-posesystem, det delvis selvbetjente Detroit-

system (Gentofte) og det mest udbredte Newark-system (Evald, 1996). Med udgangspunkt i skranken og afleveringssituationens dialog om lånerens udbytte af de afleverede bøger kunne bibliotekaren i sin aktive formidling føre læseren videre i samlingen.

Ordbogskatalogen på kort var enerådende som det lokale katalogapparat med dens opslagsmuligheder på forfatter, titel og emne i én alfabetisk rækkefølge med 'se også' henvisninger i rigt mål. Den suppleredes af centralt udarbejdede fælles- og mønsterkataloger i bogform.

Døssings forslag om rationel arbejdstilrettelæggelse kom fysisk til udtryk i Frederiksberg Kommunebibliotekers nye bygning fra 1935, hvor grundplanen tegner en funktionsopdeling i voksenudlån, børneudlån og læsesal. Den treskibede basilikabygning er det første folkebibliotek i Danmark hvor adskillelsen af det manuelle og det vejledende publikumsarbejde er direkte udtrykt i den fysiske planløsning, idet skranken var placeret i forhal og betjent af ikke-biblioteksuddannede personale. Georg Krogh-Jensen var i 1930'erne dén biblioteksleder der mest markant realiserede de nye arbejdsprincipper og agiterede for en bibliotekarisk professionalisering, men vi skal helt frem til omkring 1960 før konjunkturerne nødvendiggør en mere gennemgribende funktionsopdeling af biblioteksarbejdets tilrettelæggelse.

### *3.2 Fællesløsninger*

Medens ændringerne i den lokale arbejdsorganisering således lod vente på sig, var der anderledes medvind for Døssings tanker om på nationalt niveau at etablere en fælles løsning af en række arbejdsopgaver. Maskinskrevne katalogkort var bestemt et fremskridt i forhold til de ziirligt håndskrevne, men centralt trykte kort måtte sammen med et bibliografisk fællesinstitut være en langt bedre løsning. Med tilskud fra en nyetableret rådighedssum til løsning af fællesopgaver oprettes i 1937 en afdeling for trykte kort i Statens Bibliotekstilsyn med Erik Allerslev Jensen som forretningsfører. Folkebibliotekernes Bibliografiske Kontor (1939) koordinerer efterfølgende de mange bibliografiske opgaver, og dermed lægges grunden til en gradvis ekspansion af centrale fællesløsninger frem mod Indbindingscentralen (1949), Bibliotekscentralen (1963) og Dansk BiblioteksCenter (1991). Standardisering og forenkling af bibliotekernes blanketter, papirgange og arbejdsprocesser kom der også fremdrift i, hvorimod det lå no-

get tungere med Døssings tanker om et delvist fælles og centralt styret bogvalg (Allerslev Jensen, 1979).

Biblioteksarbejdet fortsætter i en stort set uændret lokal arbejdsorganisering med den faguddannede bibliotekar i centrum, suppleret med en ny arbejdsdeling omkring fælles løsninger mellem det nationale og lokale niveau, en organisering der viste sig i stand til at håndtere endog det meget kraftige pres på bibliotekernes tilbud som besættelsestiden medførte. Der var ro om den lokale arbejdsdeling i årtier, indtil svenske rationaliseringsundersøgelser dukkede op i 1950'erne og efterfulgtes af den danske nyvurdering af bibliotekernes arbejds gange i 1960'ernes højkonjunktur.

### **4.0 Funktionsopdeling og professionalisering 1960-1985**

Ikke førend begyndelsen af 1960'erne oplever vi således den næste markante ændring i biblioteksarbejdets tilrettelæggelse. En nytænkning af bibliotekernes personalesammensætning fremført på Bibliotekardagen i 1959 var Allerslev Jensens strategiske greb for at geare folkebibliotekerne til at leve op til nye krav og forventninger fra 1960'ernes rivende samfundsudvikling (Allerslev Jensen, 1959). Arbejdstilrettelæggelse og kompetencekrav var så traditionsbundne at Allerslev Jensen i sin første beretning som nytiltrådt biblioteksdirektør kunne referere:

”Hvis de bevilgende myndigheder var klare over hvor meget arbejde en skoleelev kan overkomme af det, en bibliotekar ved et mindre bibliotek udfører, da ville de slå kors for sig.” (Beretning, 1960, s.402).

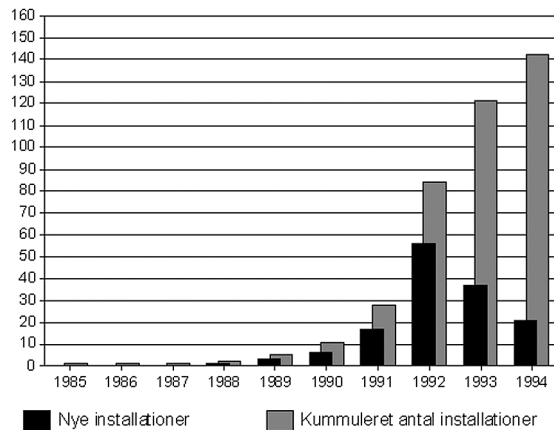
Kulturministeriets oprettelse i 1961 og udviklingen mod et fritids- og uddannelsessamfund affødte en udfoldet og visionær bibliotekslov i 1964 som i sit ambitionsniveau overgik hvad de forhåndenværende bibliotekarressourcer kunne præstere. I et udredningsarbejde primo 1960'erne (Gimbel, 1991) oplistede de fire bibliotekariske kerneopgaver: Materialevalg, publikumsbetjening, materialepleje og administration/ledelse. De øvrige kontormæssige opgaver skulle - som foreslået af Døssing i 1933 - overdrages til kontoruddannede og ufaglærte, og vi oplever i de følgende år en hastig ekspansion af kontoransatte i folkebibliotekerne. Ikke mindst efter at Kommunalreformen i 1970 havde udstukket de nye administrative enheder og lagt op til en omfat-

## Systemimplementering og organisatorisk tilpasning

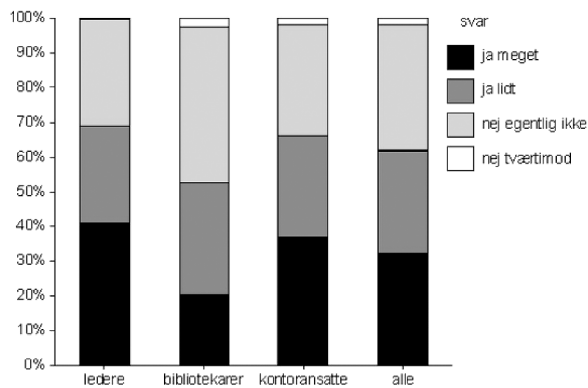
### Implementering af søgemodul

	1983	1984	1985	1986	1987
Ejerringsbro		████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Silkeborg		██			████████
Varde			████████████████████	████████████████████	████████████████████
Herning			████████████████████	████████████████████	████████████████████
Egvad		██	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Nordborg				████████████████████	████████████████████
Vissenbjerg		████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Korsør	██	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Ølstykke			████████████████████	████████████████████	████████████████████
Ballerup				████████████████████	████████████████████
Hele landet	4	12	30	63	83

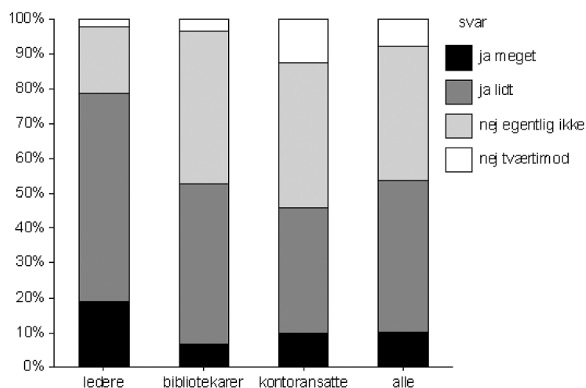
### Implementering af udlånskontrol



### Jobtilfredshed



### Faggrænser



Øverst til venstre: Implementering af Biblioteksdatas søgemodul. Først efter indgåelse af teknologiaftalen marts 1984 kommer der fremdrift i tilslutningen til søgemodulet. (Evald, 1994, fig. 8.1.)

Øverst til højre: Implementering af udlånskontrol. Figuren viser væksten i folkebibliotekernes implementering af udlånskontrol 1985-1994. (Evald, 1994, fig. 6.2.)

Nederst til venstre: Jobtilfredshed. Spørgsmål 12: Hvad har edb betydet for din tilfredshed med dit job? Figuren viser en kumulering af besvarelsene på underspørgsmål a-f fordelt på personaleklynger (Evald, 1994, fig. 12.1.)

Nederst til højre: Faggrænser. Spørgsmål 14: Er faggrænser på biblioteket blevet blødt op efter indføring af edb? (Evald, 1994, fig. 15.2.)

tende professionalisering og strukturplanlægning på lokalt niveau. Symbiosen mellem lovens visioner og anbefalingerne i *Rationalisering i danske folkebiblioteker* (den grønne betænkning, RDF) (Rationalisering, 1964) skabte det solide grundlag for en efterfølgende dansk biblioteksudbygning, der tiltrak sig international opmærksomhed, en udbygning der dog også havde sine omkostninger på de indre linier i personalegruppernes respektive interessevaretagelse. Faggrænser og afdelingsgrænser bliver centrale begreber, og revirkampe med lejlighedsvis borgerkrigs-lignende tilstande hører til dagens orden (Evald, 1990).

Ved funktionsopdelingen af biblioteksarbejdet blev der overført bibliotekarressourcer til et udvidet formidlingsarbejde over for bibliotekets brugere, med intensivering af børnebiblioteksarbejdet, nye audiovisuelle medier og en ligestilling af brugerne ved filialudbygning og opsøgende arbejde. I større biblioteker defineres specialafdelinger for musik, PR-virk-somhed og kunst, og i udlånsafdelingerne for børn og voksne introduceres en ny systematisk kortkatalog til at erstatte ordbogskatalogen. De kontoransatte overtog en række interne opgaver i teknisk afdeling og sekretariat, men de afløste også bibliotekarerne i den mest udprægede publikumsafdeling: Udlånseks-peditionen, i mange biblioteker nu med fotonotering til afløsning af de tidligere kortsystemer og stempel-puder.

Denne arbejdsdeling i betjeningen af publikum pla-cerede bibliotekaren i en mere afventende og pas-siv formidlerrolle ved et referencebord i udlånet, og dette var i større biblioteker årsag til en henvisnings-problematik og en lejlighedsvis lokal frustration hos kontorpersonalet i ekspeditionsområdet, der kunne opleve endda meget restriktive rammer for deres egne muligheder for at hjælpe publikum videre i bi-bliotekets materialetilbud. En biblioteksassistentud-dannelse oprettes 1967 og den giver de kontoransatte et biblioteks-fagligt løft, men primært kvalificerer den personalegruppen til at indtage afdelingslederstillinger i de afdelinger, hvor de kontoransatte var stærkt repræsenteret: Ekspeditionsområde, teknisk afdeling og sekretariat.

#### 4.1 Organisationsplanlægning

Bibliotekstilsynet initierede i forlængelse af ratio-naliseringsbetænkningen et udredningsarbejde med mønsterarbejdsfordelingsplaner affødt af 1964-

bibliotekslovens krav om udarbejdelse af lokale arbejdsfordelingsplaner (§4, stk.2). De omfattende ændringer i bibliotekspersonalets sammensætning og størrelse nødvendiggjorde en helt ny organisering af biblioteksvirksomheden, og traditionen tro måtte denne nytænkning udgå fra det centrale niveau. Men efter den nye magtbalance mellem stat og kommu-ner efter 1970-reformen må udmeldingerne nu være mere vejledende end egentlig normsættende.

Udvalgets rapport *Organisationsplanlægning i dan-ske folkebiblioteker* (den gule betænkning/fare, ODF) (Organisationsplanlægning, 1970) publiceres efter at oprøret mod den centralt styrede biblioteksdrift og de autoritære ledelsesformer var sat ind i folkebib-liotekerne i samklang med den ændring i værdiopfat-telserne, der fandt sted også blandt bibliotekarere i 1960ernes slutning. Tidens brændende spørgsmål om kollektiv arbejdsledelse (Sørensen, 1970) tages ikke op i betænkningen, der formidler en traditionel hie-rarkisk ledelsesstruktur, nu med inddragelse af effek-tivitetsfremmende og trivselsbetingede foranstaltning-er som delegering, medindflydelse og medansvar.

Modtagelsen er yderst forbeholden (Harbo, 1970) og betænkningen sætter gang i den mest udfoldede og engagerede organisationsdebat i århundredet, samti-dig med at Bibliotekarforeningen står for et modar-bejde (Kollektiv, 1975) og opfordrer til boykot af en møderække om organisationsforholdene. I debatten peges bl.a. på det manglende formidlingsperspektiv i de materialedefinerede retningslinier for den interne pyramidale struktur. Denne reaktion adskiller 'den gule fare' fra den medvind der i en gnidningsløs top-down proces støttet af Bibliotekarforeningen bar 'den grønne betænkning's' arbejdsmetoder frem og ud i bibliotekernes praksis.

Men gennemslagskraften af ODF bør ikke overses. Bibliotekerne trak i deres ekspansionsfase i vid ud-strækning på organisationsbetænkningens forslag til stillingsbeskrivelser og fastlæggelse af den interne mødestruktur, herunder de vejledende regler for per-sonalemøder (Bilag 53). Personalemøder var ikke medtaget i 1964-lovkomplekset, men der skabtes nu ved interesseorganisationernes mellemkomst mulig-hed for også en mere åben ledelsesstruktur og -stil. Professionaliseringen af faget affødte et biblioteka-risk lønløft, fulgt af en styrket lønarbejderbevidsthed til afløsning af en tidligere tids kaldsbevidsthed.



Sammenfattende førte betænkningen til en stigning i institutionalisering samt en formalisering af det interne kommunikationssystem (Evald, 1999). Et formidlingsorienteret samtaleklima afløstes af en formaliseret mødestruktur, hvor personalegrupper og afdelingsledere fra specialafdelinger kunne udføre deres respektive interessevaretagelse af næsten ritualistisk karakter. Altsammen med øget ressourceforbrug på de organisationsinterne processer og med et lejlighedsvis tab af formidlingsperspektivet i diskussionerne.

## 5.0 Teknologi- og systemudvikling 1970-1985

Edb-teknikken var i begyndelsen af 1960'erne introduceret i udenlandske biblioteker, og indførelse af edb i danske folkebiblioteker blev varslet allerede i 'den grønne betænkning' (Rationalisering, 1964, s.274), samtidig med at erfaringer fra studierejser blev videregivet til den danske biblioteksprofession. Bibliotekscentralens løbende inddatering af bibliografiske poster til nationalbibliografien lægger fra 1974 grunden til en senere edb-søgning i BASIS, og der foretages forsøg med elektronisk udlånskontrol på pionerbiblioteker (Roskilde 1968, Aalborg 1969-71 og Ølstykke 1973ff). Et samarbejde primo 1980'erne om retroinddatering af poster før 1970 mellem centralbibliotekerne i Herning, Esbjerg og Aalborg peger frem mod en følgende decentral systemudvikling forankret i det vestlige Danmark.

Til systemudviklingen var der behov for et opdateret planmateriale om arbejdsprocessernes tidsforbrug og omkostninger. Bibliotekstilsynets Systemafdeling forestod derfor en minutiøs arbejdsundersøgelse i perioden 1972-78 hvor metode- og tidsstudier på i alt 18 folkebiblioteker registrerede personalets elementaroperationer efter tayloristiske principper for at identificere de dele af virksomheden, hvor mængden af rutinefunktioner pegede mod ibrugtagningen af edb (DAU, 1976). Denne kortlægning af status for arbejdets faktiske udførelse indgår i analysefasen og systemarbejdet rykker generelt herredømmet over arbejdet væk fra medarbejderne og giver tendentielt ledelsen nye muligheder i hænde for kontrol og monitorering af organisationens ressourceforbrug ud fra en teknisk-økonomisk rationalitet (Evald, 1999).

En central projektorganisation Biblioteksdata I etableres 1973 i god overensstemmelse med folkebibliotekernes tradition for fællesløsninger, nu med

Bibliotekscentralen, Indbindingscentralen, Kommunedata og Bibliotekstilsynet som de centrale aktører. Systemudviklingen fandt i denne fase sted efter en ekspertmetode med kun begrænset inddragelse af de operative brugere og sigtede mod et Folkebibliotekernes Automationsystem (FAUST) med en central kørsel af bibliografiske data og udlånsdata (Japsen, 1976). Systemplanerne affødte omfattende protester fra landets bibliotekarer, og en underskriftsindsamling i 1975 var medvirkende til at bremse projektet. Men den helt udslagsgivende faktor var den manglende inddragelse af KL i systemudviklingen:

”De bad KL om at anbefale FAUST-systemet til kommunerne, og på det tidspunkt havde der været temmelig meget debat ude i kommunerne og bibliotekerne havde været relativt utilfredse med en række andre ting omkring projektet... Vi valgte så ikke at reklamere for det system... Og vi skal have et rimeligt samarbejde med de faglige organisationer med henblik på at sikre at det næste system får en bred accept ude i bibliotekerne.” (Hans Sylvest, KL. Interview i: Evald, 1999).

FAUST-projektet afløstes fra 1978 af en mindre centralistisk systemarkitektur, nu med valgfrihed, fleksibilitet og modulopbygning i samklang med den teknologiske udvikling af lokale minidatamater: Biblioteksdata II. Projektorganisationens aftaler er på plads i januar 1978 med KL i en styrende rolle, og i april 1982 kan Biblioteksdatasystemet præsenteres på en større konference i Nyborg. Ekspertmetoden er afløst af en partcipatorisk systemudvikling og de operative brugere har nødvendigvis været inddraget i kravspecifikationsarbejdet, hvor systemkonstruktørerne har opsamlet de ansattes viden om arbejdsprocesserne og indarbejdet denne viden i deres design af edb-systemerne. På konferencen formidles også den konsekvensundersøgelse som de faglige organisationer har ønsket for at se om den postulerede neutralitet overfor bibliotekets organisation kan tages for pålydende (Drewes, 1982). Tiden skulle senere vise at IT er en uomgængelig og kraftfuld forandringsagent for den lokale arbejdsorganisering. Diskussionen på konferencen fører til at de faglige organisationer i en fælles udtalelse ønsker adgangen til søgemodulet fremrykket til en styrkelse af formidlingsarbejdet på bekostning af modulerne for beholdningsregistrering og udlånskontrol, som sigtede mod rationalisering af de arbejdsprocesser som varetoges af kontoransatte. Personalets opbakning var nu af den største vigtighed

for projektledelsen, og den følgende opprioritering af søgemodulet gav bibliotekarerne et kompetencemæssigt forspring, der har været udslagsgivende for al senere informationsteknologisk udvikling af bibliotekernes formidlingsarbejde (Evald, 1994). Med nok en national konsekvensundersøgelse, der også rettede sit fokus på selve implementeringsprocessen og faren for brugerhierarkier (Carlsen, 1985), og med indgåelse af de kommunale teknologiaftaler 1983-84 var der på landsplan skabt forudsætning for implementering af søgemodulet i folkebibliotekerne - et arbejdsredskab der skulle vise sig at være århundredets største løft for de bibliotekariske muligheder for verificering og lokalisering af materiale (Fig.4).

### 5.1 Det åbne marked

Sideløbende med den centrale systemudvikling i Biblioteksdata II har lokale folkebiblioteker også taget initiativ til IT-projekter på lokalt eller regionalt niveau. Det er kendetegnende for disse projekter at de overvejende finder sted i det vestlige Danmark (Herning, Egvad, Aabenraa, Vejle, Samsø), og at de får en rolle der på sigt underminerer den monopolstatus som Biblioteksdataaftalen af 1978 havde tiltænkt de centrale aktører på arenaen (Evald, 1994). Ressourceknaphed er sammen med en mere risikovillig organisationskultur væsentlige motivationsfaktorer for projektbibliotekerne, og med revision af aftalekomplekset og udsendelsen af 'påskebrevet' fra Herning i 1987 var der åbnet op for en helt ny situation (Hein, 1996). Hernings systemsamarbejde med Dansk Data Elektronik (DDE) frembringer en konkurrencesituation, hvor KMD må se sig distanceret af DDE, der som systemleverandør bedre er i stand til at levere den ønskede vare. Bibliografisk databehandling havde været en stor udfordring for Kommunedata, ligesom udvikling af de administrative moduler havde nødvendiggjort inddragelse af lokal edb-viden også fra frontbiblioteker som Egvad (beholdningsregistrering) og Bjerringbro (udlånskontrol).

Monopolet på systemløsninger er brudt, og det er i den nye markedssituation væsentligt at sikre de nødvendige centrale fællesløsninger omkring bl.a. produktion og brugsret til de nationalbibliografiske data (Sørensen, 1989). Primo 1990'erne er beholdningsregistreringen gennemført og udlånskontrol implementeret på landsplan (Fig.5 & 6), med DDE (80 % af markedet regnet i biblioteksansatte), KMD og Dan-tek som de førende systemleverandører på et stadig

mere turbulent og aggressivt marked med begrænsede fremtidige afsætnings- og udviklingsmuligheder.

## 6.0 IT og integrerede arbejdsgange 1985-2000

Introduktionen af IT i biblioteksarbejdet lagde op til den sidste store organisatoriske ændringsperiode i århundredet: Overgangen til et nyt bibliotekstilbud omfattende nye IT-produkter og en uomgængelig organisationstilpasning hvor IT er den centrale og kraftfulde forandringsagent (Zuboff, 1988):

”Det er jeg enig i. At vi står overfor en ny, meget kraftig omvæltning og jeg tror, at den bliver nogenlunde ligeså kraftig som i begyndelsen af 1960'erne.” (Henning Gimbel. Herning. Interview i: Evald, 1990, s.280).

”Vigtigst er engagementet. Det er, som om der er kommet en ny pionertid med IT, der kan engagere bibliotekarerne. Dette er det vigtigste.” (Peter Birk. Silkeborg. Interview i: Evald, 1996b, s.4).

Opbruddet i de organisatoriske strukturer kommer med en ny projektorganisering affødt af IT-implementeringen, men også af en forsøgsvirksomhed (Århus, Silkeborg m.fl.) der afprøver nye tilbud og formidlingsformer (Skot-Hansen, 1993). Som citatet angiver har opbruddet affødt en revitalisering af biblioteksarbejdet, der kan minde om en tidligere tids pionerånd i faget, men også konservative bindinger i organisationerne har skulle overvindes i omstillingsprocessen. De ansattes ageren har under omstillingen i nogen grad været præget af fjendebilleder og garderingsadfærd, for opbruddet har været et definitivt brud med den traditionelle arbejdsorganisering. Funktionsopdelingens fag- og afdelingsgrænser blødes op (Fig.7), og de ansatte indgår i en tværfaglig team-organisering med integreret opgaveløsning, ikke blot initialt i projekt- og udviklingsarbejdet, men over tid også i det daglige biblioteksarbejde (Evald, 1990 & 1993).

Den organisatoriske omstilling er til forskel fra tidligere nu alene initieret og styret på lokalt biblioteksniveau, men nogen hjælp har været at hente udefra, bl.a. i den tidligere nævnte landsdækkende decentrale kursusvirksomhed omkring IT-implementering og efterfølgende jobdesign ved en socio-teknisk tilpasning af arbejdsgangene gennem jobrotation, jobudvidelse, jobberigelse og gruppeorganisering (Slaughn-

essy, 1977). Det ændrede jobindhold har medført en markant forskel i personalegruppernes jobtilfredshed, med bibliotekarerne som de foreløbige tabere, og ledere samt kontoransatte som de mest tilfredse med det nye jobdesign (Fig. ) (Evald, 1994).

Afdelingskonfigurationen præges af en sammenlægning af de tidligere specialiserede afdelinger, med integration af læsesal og voksenudlån som en første indikator på IT's integrationspotentiale på tværs af de tidligere grænsedragninger. Fra medio 1980'erne (Fig.4) kan bibliotekaren i voksenudlånet med adgang til BASIS foretage de søgninger, der tidligere blev videregivet til læsesalens specialister. Den direkte adgang til beholdningsregister åbner også for en fysisk decentralisering af bibliotekstekniske rutiner, der under funktionsopdelingen var henlagt til de kontoransatte i en teknisk afdeling/katalogafdeling. Arbejdspladserne i en teknisk afdeling var fysisk lokaliseret omkring hyldelisten i papirformat som det helt centrale arbejdsredskab, indtil beholdningsregistret, nu tilgængeligt fra hver skærm i huset, fjernede gulvtæppet under rationale for fortsat fysisk at koncentrere og organisere arbejdet i én teknisk afdeling.

Der ses en lang række lokale modeller for integration og decentralisering af formidlingsarbejde med noteringsfunktioner. Eksperimenter med design af nye fælles ekspeditionsområder er talrige (Herning, Fredericia, Roskilde m.fl.) og der kan aflæses en generel tendens til tværfaglig integration af biblioteksarbejdet. De kontoransatte understøttes af IT i deres vejledning af publikum, medens IT omvendt giver bibliotekarerne mulighed for at færdigekspedere lånerne i én integreret arbejdsgang. Den nødvendige forudsætning for hele omstillingsarbejdet er en personaleudvikling med fokus på de reelle kvalifikationer og en bred kompetenceopbygning så personalet kan indgå med en ændret rollefordeling i bibliotekets nye organisation (Thorhauge, 1993).

På et overordnet niveau kan der i 1990'erne iagttages to modsatrettede bevægelser i organisationernes personaleanvendelse. På den ene side en genopbygning af lokale bibliotekariske kvalifikationer indenfor det bibliotekstekniske domæne efter at specialiserede tekniske opgaver i en lang årrække har været eksteraliseret til løsning ved elitebibliotekarer på centralt niveau (BC/DBC). Med de nye kompetencer har bibliotekarer lokalt kunnet genoptage og integrere tekniske arbejdsprocesser der siden 1960'ernes funk-

tionsopdeling har været varetaget af kontoransatte. Modsatningsvis har kontoransatte overført ressourcer og viden om arbejdsopgaver i baglandet til de mere publikumsrettede funktioner og derved styrket formidlingsarbejdet. Denne aflastning har medvirket til at skabe rum for en nødvendig bibliotekarisk opbygning af nye IT-kvalifikationer til et ændret og krævende formidlingsarbejde, også virtuelt efter introduktionen af Internet medio 1990'erne.

### *6.1 Selvbetjening*

Medens de 'åbne hylder' siden århundredets begyndelse har givet publikum adgang til selv at orientere sig i bibliotekets materialeopstilling og vælge ud efter præferencer, så indføres fra 1993 i Herlev en udbygning af selvbetjeningen med lånernes egen adgang til først udnotering og senere også aflevering af materialet (Evald, 1996a). Udbygningen af selvbetjening sker i forlængelse af den adgang til statusoplysninger, som allerede blev tilbudt af biblioteker som tidligt havde implementeret udlånskontrol, eksempelvis Esbjerg og Herning med RINGBIB (Evald, 1996a). Kontoransatte lettes i dets daglige arbejde med at flytte og løfte materialer, ikke mindst efter en supplerende inddragelse af sorteringsrobotter i store biblioteker efter svensk forbillede. Det er kendetegnende, at Sverige med sin tradition for statsligt engagement på arbejdsmiljøområdet på dette punkt har været forud for udviklingen i Danmark. Endvidere har den visionsdrevne udvikling på førende svenske folkebiblioteker på adskillige områder været en stor inspirationskilde for 1990'ernes omstillingsarbejde i danske folkebiblioteker (Malmö, Helsingborg, Kungsbacka m.fl.).

Informationskranken og bibliotekarernes direkte formidlingsarbejde suppleres i 1990'erne af nye IT-nettjenester der giver mulighed for selvbetjening på et helt andet niveau end den selvbetjening de 'åbne hylder' har kunnet give til egen samling i det lokale fysiske bibliotek og den senere bibliografiske søgning i BASIS. Opkobling til world wide web (Aalborg fra 1992, Silkeborg med brugeradgang fra april 1995) har kombineret de virtuelle muligheder fra pc i hjemmet med det traditionelle tilbud af materialer og medier i det fysiske bibliotek. Hybridbiblioteket eller multimediebiblioteket er i dag kendetegnet ved selvhjulpne lånerne, bibliotekspersonale i nye, ofte krævende roller samt en bemærkelsesværdig vækst i nationale nettjenester (www.bibliotek.dk m.v.) der

omkring århundredskiftet har placeret dansk biblioteksvæsen i en meget stærk position internationalt.

## 7.0 Perspektivering

I takt med neoliberalismens fremkomst i 1980'erne ses også i folkebibliotekerne en udbredelse af nyere amerikanske managementretninger. Det er karakteristisk for disse skoler, at de udgår fra økonomiske fakulteter på førende universiteter i USA og at de bygger på økonomiske modeller, der mekaniserer ledelsesfunktionen og tendentielt reducerer mennesket til en viljeløs faktor i en markedsdrevet virksomhedsudvikling. Med introduktionen af servicemanagement i folkebibliotekerne (Balslev, 1984) ser vi en managementforståelse, der på overfladen korresponderer fint med folkebibliotekernes brugerorientering, men den iboende markedstænkning og økonomiske managementideologi fremstår stadig tydeligere i det følgende tiårs successive import af nye managementretninger med et markedsøkonomisk menneskesyn under det senere samlingsbegreb New Public Management. Denne markedsbaserede tilgang til udvikling af den offentlige sektor, og forfiningen af metoder til øget kontrol med og styring af virksomhedens ressourceforbrug, kunne ikke tænkes uden den sideløbende implementering af IT-systemer til opsamling af kvantitativ management- og ledelsesinformation.

Modpositionen til denne import af amerikansk værdigrundlag og arbejdsethos er en skandinavisk ledelsesform med en mere menneskefokuseret ledelse (Olander, 1977), der bedre harmonerer med traditioner på det danske arbejdsmarked. Denne skandinaviske model ses på mange punkter bedre at kunne leve op til kravene i fremtidens globale og kapitalistiske vidensøkonomi sammenholdt med den amerikanske model, der fejlagtigt adopteres bredt fordi den betragtes som fremtidens vindermodel (Knights & McCabe, 2003)(Scandinavian, 2004). Managementudviklingen i danske folkebiblioteker giver anledning til debatindlæg, der anholder tænkningens konsekvenser for formidlingsarbejdet (Brücker, 2003) og for de ansattes motivation og engagement (Gudiksen, 2003). Endnu er det for tidligt at udsige hvilke konsekvenser dette på sigt kan få for det psykiske arbejdsmiljø, herunder stress og stressrelaterede sygdomme (Bibliotekarforbundet, 2006), samt hvilken effekt en øget demotivation og nye lønsystemer kan

få for debatkultur og innovationslyst og dermed for biblioteksudviklingen generelt.

På baggrund af denne managementkultur kan der være god grund til, her hundrede år efter, at genkalde sig de advarselslamper som Chr. Bruun tændte i år 1900 overfor 'Amerikanismen', som nævnt indledningsvis i denne artikel.

## 8.0 Referencer

+www henviser til: [www.bibliotekshistorie.dk](http://www.bibliotekshistorie.dk)

Allerslev Jensen, E (1959). Rationaliseringsmuligheder i biblioteksarbejdet. *Bogens Verden*, 41(8), 445-454. (+www).

Allerslev Jensen, E (1979). *Bibliotekscentralens forhistorie og første år*. Ballerup: Bibliotekscentralen.

Balslev, J (1984). Smil til verden: modernisering af bibliotekets service. *Bibliotek 70*, (15)16, 469-474.

Banke, J (1946). *Oplevelser og Overvejelser: fra et jævnt og muntert virksomt Liv paa Jord*. Esbjerg & København: Rosendahl. Bind 1-2.

Beretning (1960). Biblioteksdirektørens beretning. *Bogens Verden*, 42(8), 394-404. (+www).

Bibliotekarforbundet (2006) *Rapport om bibliotekarenes trivsel og arbejdsforhold 2006: baseret på arbejdsmiljøundersøgelse*, marts 2006. ([www.bf.dk](http://www.bf.dk)).

Brücker, T & Høy, E (2003). New public management: udfordring eller trussel? *Bibliotekspressen*, (9)6, 6-9.

Carlsen, S & Drewes, L (1985). *Edb-søgning på folkebibliotekerne: en konsekvensundersøgelse af Biblioteksdatas søgemodul*. Tåstrup: Teknologisk Institut.

DAU (1976). *Bibliotekstilsynets arbejdsundersøgelse i danske folkebiblioteker: foreløbig rapport*. Ballerup: Bibliotekscentralen. Bind 1-2.

Drewes, L & Dylander, B (1982). *Edb på folkebibliotekerne: en konsekvensundersøgelse*. Tåstrup: Teknologisk Institut.

Døssing, T (1933). Rationalisering i Biblioteker. *Bogens Verden*, 15(8), 241-244. (+www).



- Evald, P (1990). *Organisationsudvikling i folkebibliotekerne*. 2. forkortede udg. Aalborg: Biblioteksarbejde. (1.udg.: Bind 1-2).
- Evald, P (1993). Team-organisering og integrerede arbejds gange: ny teknologi og nye formidlingsformer i danske folkebiblioteker. *Biblioteksarbejde*, 15(39), 77-87.
- Evald, P (1994). *Informationsteknologi i folkebibliotekerne: de ti første år*. 2. forkortede udgave. Aalborg: Biblioteksarbejde. (1. udg.: Bind 1-2).
- Evald, P (1996). *Fra stempelpude til selvbetjening: Af biblioteksarbejdets historie og status*. Aalborg: Danmarks Biblioteksskole.
- Evald, P (1996a). Biblioteksarbejde: á la fin de siècle. *Biblioteksvervlik*, 11(39), 2-12.
- Evald, P (1996b). *Jobudvikling: også for bibliotekarer*. Aalborg: Bibliotekarforbundets udviklingspulje. (Også på: <http://www2.db.dk/pe/jobudvikling.htm>)
- Evald, P (1999). Systemudvikling i folkebibliotekerne 1970-1995: fra FAUST til Internet. Lokaliseret 11.5.2005 på [www](http://www2.db.dk/pe/sysbib/). <http://www2.db.dk/pe/sysbib/>
- Gimbel, H (1991). Rationalisering. Nogle erindringer og betragtninger. I: Morten Laursen Vig m.fl. (Red.), *Erik Allerslev Jensen: festskrift* (s.97-105). København: Statens Bibliotekstjeneste.
- Gudixsen, J (2003). Udviklinger eller forviklinger i arbejdslivet. *Bibliotekspressen*, (9)7, 244-245.
- Harbo, O (1970). En konserverende betænkning. *Bibliotek 70*, 1(9), 4.
- Hein, M (1996). Folkebibliotekerne og firsernes edb-udvikling. *Biblioteksarbejde*, 18(47), 31-38. (+www).
- Hvenegaard Lassen, H (1922). Biblioteksarbejde ved et Centralbibliotek. *Bogens Verden*, 4, (1-2), 137-142.
- Hvenegaard Lassen, H (1964). Indførelse af Newark-systemet. *Bogens Verden*, 46 (8), 532.
- Japsen, A (1976). FAUST: eller hvad et bibliotek har brug for. København: *Bibliotek 70/Pamflet 3*.
- Katalog (1970). *Katalog i bogform: folkebibliotekernes fremtidige katalogsystem*. Ballerup: Bibliotekscentralen.
- Knights, D & McCabe, D (2003). *Organization and innovation: guru schemes and American dreams*. Berkshire: Open University Press.
- Kollektiv (1975). *Kollektiv ledelse i folkebiblioteker: betænkning afgivet af det af Bibliotekarforbundet nedsatte udvalg*. København: Bibliotek 70/Pamflet 2.
- Müller, J (1984). *Samfundets teknologi: teknologiens samfund*. Herning: Systeme.
- Olander, E (1979). Noget om biblioteksplanlægning og organisation. *Biblioteksarbejde*, 1(1), 53-64.
- Organisationsplanlægning (1970). *Organisationsplanlægning i danske folkebiblioteker: betænkning afgivet af Bibliotekstilsynets Arbejdsfordelingsplanudvalg*. Ballerup: Bibliotekscentralen.
- Rationalisering (1964). *Rationalisering i danske folkebiblioteker: betænkning afgivet af Danmarks Biblioteksforenings rationaliseringskomite*. Ballerup: Bibliotekscentralen.
- Scandinavian (2004). *The Scandinavian leader: in search of Scandinavian excellence*. København: Monday Morning.
- Skot-Hansen, D (1993). Folkebiblioteksforsøg: grænsedbrydning og organisationsudvikling. *Biblioteksarbejde*, 15(39), 69-75.
- Skouvig, L (2004). *De danske folkebiblioteker ca. 1880-1920*. København: Danmarks Biblioteksskole. (Ph.d. afhandling).
- Slaughnessy, T (1977). Technology and job designs in libraries: a sociotechnical systems approach. *Journal of Academic Librarianship*, 3(5), 269-272.
- Steenberg, A.S (1900). *Folkebogsamlinger. Deres Historie og Indretning*. Aarhus & København: Jydsk Forlags-Forretning. (+www).

Sørensen, B (1989). Bibliotekerne, teknologien og samvirket. I: Ejgil Søholm & Børge Sørensen (Red.), *B'89* (s. 49-57). Ballerup: Bibliotekscentralen.

Sørensen, B (1970). Tanker om et kollektivt ledelsesprincip. *Bibliotek 70*, (1)11, 17.

Thorhauge, J (1993). Fra bureaukrati til ad-hockrati: personaleudvikling og uddannelse. *Biblioteksarbejde*, 15(39), 89-94.

Zuboff, S (1988). *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*. Oxford: Heinemann.

Ørom, A (1993). Bibliotekariske identiteter, formidlingsarbejde og arbejdsorganisering. *Biblioteksarbejde*, 15(39), 37-43. (+www).