

RAPPORT FRA SEMINAR 17. OG 18. JANUAR 1995

Sigtelinieprojektet

Udarbejdet af Heddi Mortensen

FØRTSÆTTER MED FLERE SEMINARER PÅ "ROLIGHED"

MED ARBEJDSGRUPPE-RAPPORTER

- UIDENTIFØRSEL
- PERSONALPOLITIK
- VIRKSOMHEDSKULTUR

LIDES AF KONSULENT KLAUS BETTING

INDHOLDSFORTEGNELSE

0.0 INDLEDNING	2
1.0 OMVERDENEN	3
1.1 Den teknologiske udvikling	3
1.2 Fødekæden	3
1.2.1 Forfatterne	4
1.2.2 Forlag	4
1.2.3 Boghandel	4
1.3 Brugere	5
1.3.1 Bibliotekerne	5
1.3.2 Slutbrugere	5
1.4 Andre informationsudbydere	6
1.5 Internationaliseringen	6
2.0 DBC ÅR 2005 – indledning	7
2.1 Forudsætninger for fremtidsbilledet af DBC	7
2.1.1 Lovgrundlag	7
2.2 Mål for DBC:	7
2.3 Fra producent til formidler	8
2.4 Informationssøgeværktøjer	8
2.5 DANBIB	8
2.6 Det bibliografiske område	8
2.7 Udlånsmaterialer	9
2.8 Publikumsmaterialer	9
2.9 Organisation	9
3.0 DELKONKLUSION – 1	11

4.0 VIDEN – indledning	12
4.1 Indsatsområder – generelle	13
4.1.1 Ressourcestyring	13
4.1.2 Kommunikation	13
4.1.3 Sandkasse	13
4.1.4 Tværfaglig viden	14
4.2 Indsatsområder – specifikke	14
4.2.1 Bibliografisk videreudvikling	14
4.2.2 "Brugergrænseflade" (indpakning)	15
4.2.3 Datakommunikation/Netværk	15
4.2.4 Nye produktionsformer internt/eksternt	15
4.2.5 Markedsføring – viden om	15
4.2.6 Tilført ny specialistviden	15
5.0 DELKONKLUSION – 2	16
5.1 Rekrutteringspolitik	16
5.2 Uddannelsespolitik	16
5.3 Individuel uddannelse	17
5.4 Personaleudvikling	17
5.5 Afvikling/seniorpolitik	17
6.0 HOLDNINGER/ADFÆRD	18
6.1 Flexibilitet	18
6.2 Vilje til at påtage sig ansvar	18
6.3 Uddelegering	18
6.4 Kommerciel indstilling	19
6.5 Serviceminded	19
6.6 At begå sig	19
6.7 Initiativrigdom/vildskab	19
7.0 KONKLUSION: Udviklingsprogrammer	20
7.1 Videnstilførsel, uddannelsespolitik og uddannelsesprogram	20
7.2 Personalepolitik	20
7.3 Virksomhedskultur	20
7.4 Tidsplan	21
8.0 LITTERATURLISTE	22

21.2.95/HM

Fremtidsscenario for DBC

DBC år 2005 – opgaver, karakteristika og medarbejderkvalifikationer og –holdninger.

Seminar afholdt den 17. og 18. januar 1995 med deltagelse af 31 DBC-medarbejdere.

En rapport.

Denne rapport er den første dokumentation af sigtelinie projektet. Rapporten er en sammenskrivning af de papirer, som "skrivegruppen" har udarbejdet som baggrund for de "på-stande" medarbejderne blev bedt om at forholde sig til i arbejdsgrupperne på scenariet. Og en sammenskrivning af resultaterne af diskussionerne på scenariet. Formålet med diskussionerne var at skabe konturerne af et fælles fremtidsbillede af DBC og af fremtidens medarbejderprofil.

Rapporten vil i sin substans afspejle resultaterne af drøftelserne på Roligheden. Der kan være aspekter, der ikke er blevet drøftet i fællesskab, i så fald står "skrivegruppen", som ansvarlig herfor.

Rapporten er således ikke blot en dokumentation af selve scenariet. Den er suppleret med andet baggrundsstof for at give så fyldestgørende et billede som muligt af vores nuværende fælles syn på fremtiden.

Rapporten skal ikke opfattes som et afsluttet dokument. Indholdet i rapporten afspejler det aktuelle stadiums debat. Forhåbentlig vil de kommende måneders debat bl.a. i DBC B7 tilføje nye emnekredse, indfalds- og synsvinkler.

Rapporten vil blive revideret efter afholdelse af 2. seminar ultimo oktober, og vil således foreligge i en ny udgave suppleret med resultaterne af arbejdsgruppernes arbejde, den løbende debat og scenariets konklusioner primo november 1995.

Scenarioformen:

Scenariet var tilrettelagt således, at der blev arbejdet i 5 grupper i tre workshops med følgende overskrifter:

1. DBC år 2005 – opgaver og karakteristika.
2. Medarbejderne år 2005 – kvalifikationer?
3. Ideer til medarbejderudviklingsprogrammer.

Målet var at tilvejebringe en så stor enighed som muligt om opfattelsen af fremtiden og de heraf afledte udviklingstendenserne for DBC.

0.0 INDLEDNING

Der var uddelt læsestof som baggrundsstof for seminaret til samtlige deltagere (Se litteraturlisten). Ikke mindst Forsknings- og teknologiministeriets: "Info-samfundet år 2000" peger på, at den ny informationsteknologi repræsenterer noget man tilnærmelsesvis kan kalde for en samfundsmæssig revolution. Det bliver alt andet lige lettere, billigere og hurtigere at udveksle og bearbejde information. Produktion og spredning af viden vil eksplodere i løbet af det næste tiår.

Viden er ved at forvandle sig til samfundets strategisk vigtigste ressource.

En udvikling der betyder, at den enkelte borger, den enkelte virksomhed og samfundet som sådan må vurdere, hvordan den ny informationsteknologi bedst muligt kan anvendes til at styrke udvælgelse, systematisering og spredning af viden. Det stiller krav om navigering, om informationssøgeværktøjer og om omstillingsevne- og hastighed i alle led.

"Info-samfundet år 2000" er et eksempel fra statens side, på at samle og vurdere Danmarks strategiske niveau i forhold til den globale informations-teknologiske (IT)-udvikling.

I marts 1995 vil forskningsminister Frank Jensen med udgangspunkt i ovennævnte rapport præsentere regeringens handlingsplan. En handlingsplan, han har proklameret, vil blive fornyet årligt - så længe han er minister - idet udviklingen på dette område går så stærkt, at det er umuligt at konkretisere mere end et år frem.

Denne rapport er et forsøg på at kigge hele 10 år frem i tiden. Vanskelighederne med at se så langt frem afspejlede sig i de diskussioner, der udspandt sig på Roligheden, idet de uvilkårligt sprang mellem den situation og de problemer vi står over for i dag, og forsøg på at være mere visionær og kikke længere ind i fremtiden.

Rapporten er et udtryk for det fremtidsbillede, vi på indeværende tidspunkt betragter som det mest sandsynlige.

1.0 OMVERDENEN

1.1 Den teknologiske udvikling:

Netværksudviklingen vil være et af de helt centrale områder i den kommende udvikling/ udbredelse af teknologi.

Teknologien vil betyde en fortsættelse af den decentraliseringsproces, som har kendetegnet edb-området i hvert fald fra PC'ernes fremkomst.

Det vil næppe vare mange år før telefonstikket (og TV-antennestikket) i privathjem erstattes af Internet-stik. I nybygninger vil der blive indlagt lokalt net ved opførelsen. Alle elektroniske apparater kobles på nettet, og kan styres fra en vilkårlig PC – forudsat, at man kender adgangskoden til det pågældende udstyr.

Man vil på sin PC kunne klikke sig frem med mus eller lignende gennem et verdensomspændende net af informationer. Og det drejer sig naturligvis ikke blot om tør tekst, men også om billeder og lyd – multimedier.

Nettets popularitet (og det vil være underholdningsbranchen der fører an) vil medføre en kraftig udvidelse af båndbredden.

Den teknologiske udvikling vil medføre krav fra borgerne om hurtigere informationsformidling i lettilgængelig form. Brugere vil stille krav om hurtig dokumentfremskaffelse bl.a. af tidsskriftsstof – de bibliografiske oplysninger er ikke længere tilstrækkelige.

En anden konsekvens af den store informationsstrøm er, at folks vidensniveau i højere grad bliver specialiseret og samtidigt mere forskelligt end hidtil. Denne udviklingstendens vil på sigt sikre et marked for flere informationsudbydere af fagspecifik information.

Det er samtidigt vigtigt at påpege, at det er uvist hvor stor en del af den danske befolkning, der vil kunne følge med i denne udvikling, hvilket både samfundsmæssigt og bibliotekspolitisk set er en meget vigtig del af debatten. Hvordan undgår vi en opdeling i et A- og et B- hold, hvordan får vi de funktionelle analfabeter med? Det er en samfundsmæssig opgave og i allerhøjeste grad en bibliotekspolitisk opgave, at sikre lige og fri adgang til al information.

Den globale frie informationsstrøm behøver paradoksalt nok ikke at betyde fri adgang til fri information – tværtimod.

1.2 Fødekæden

Informationsteknologien og den elektroniske publicering vil uden tvivl få konsekvenser for den litterære fødekæde vi kender i dag: Forfatter – Forlag – Boghandel – DBC – Biblioteker – Slutbrugere.

Tilsyneladende synes alle i fødekæden i teknologiens begejstringsrus at kunne undvære hinanden – eller i hvert fald den nærmeste nabo.

1.2.1 Forfatterne

Målet er at alle offentlige "skrifter" skal udkomme elektronisk i løbet af de næste år. Forfattere af offentlige rapporter, udredningsarbejder og forskningsrapporter finansieret for offentlige midler vil således publicere direkte på nettet.

Publicering og dokumentation af forskningsresultater sikres hermed – men ikke den direkte udveksling idet en elektronisk publicering ikke automatisk fører til en entydig identifikation af publikationen. Dette kan komme til at betyde en højnet bevidsthed om identifikationsdatas vigtighed.

I USA har enkelte skønlitterære forfattere publiceret direkte på nettet, men det er en udviklingstendens, der ikke umiddelbart forekommer indlysende.

Da alle i princippet har mulighed for at "publicere" egne "værker" ved tryk på en knap, vil det grå marked i elektronisk form formentlig få et stort omfang i forhold til i dag, hvor vi allerede ser det vokse. Forståelsen og interessen for identifikationsdataenes vigtighed vil på dette område være langt mere svingende end hos de "etablerede" forfattere og forlag.

1.2.2 Forlag

Tidskrifter vil i højere grad end det er tilfældet i dag blive publiceret i elektronisk form, og artikler herfra vil kun blive publiceret på papir "on demand". Den samme tendens vil naturligtvis kunne gøre sig gældende for bogområdet – men indlysende med en længere tids-horison.

Der vil ske en koncentration af mange af de eksisterende forlag parallelt med, at der vil opstå mange køkkenbords-PC-forlag.

Publicering af de bibliografiske data parallelt med udgivelsen af en bog vil blive mere og mere påkrævet dels pga. forlagenes økonomi, og dels pga. krav fra slutbrugerne og dermed også fra biblioteker og boghandel.

1.2.3 Boghandel

En betydelig del af boghandelens salg vil kunne blive erstattet af postordresalg direkte fra producenten, alt afhængig af eventuelle netsalgskanaler og andre markedsføringsmuligheder, CD-ROM mv.

Musik, CD'ere og kassettebånd vil i stigende grad kunne leveres "on demand" fra producenten.

Men mon ikke folk stadig vil have behov for at lade sig inspirere ved at "græsse" hvad enten det er i en boghandel, i en musikshop eller på et bibliotek?

1.3 BRUGERNE

1.3.1 Bibliotekerne

Bibliotekerne vil generelt være kendetegnet ved at gennemgå en udvikling fra at stille specifikke samlinger af materialer til rådighed til i højere grad at udnytte de muligheder den teknologiske udvikling giver slutbrugeren vedrørende informationsadgang via netværk og elektroniske medier.

Bibliotekerne skal overordnet omstille sig fra fokus på formidling og administration af egen bestand til også at være navigatører i informationsstrømmen.

Udviklingen i bibliotekerne vil gå fra at være samlingsorienterede til i højere grad at "kunne give adgang til". Denne udviklingstendens vil først slå igennem i forskningsbibliotekerne, men også folke- og skolebibliotekerne vil i tiåret skulle forholde sig til denne tendens. En udvikling man også mange steder ser karakteriseret af følgende: fra at anskaffe materialerne (just in case) til at kunne skaffe dem (just in time).

Folkebibliotekernes rolle som neutrale formidlere vil ændres til at blive rådgivere og navigatører af information på nettet.

Folkebibliotekerne vil fortsat have en vigtig funktion som oplevelses- og formidlingssted.

Bibliotekerne vil blive mødt med krav om en højere grad af målstyring og målbarhed af deres ydelser. Et krav om prioritering ved indkøb af forskellige materialekategorier sammen med krav om integrering eller større grad af ligestilling af disse materialer vil ligeledes opstå. De kommunale bibliotekers profiler vil blive langt mere differentierede og mangfoldige, end vi kender det i dag.

De statslige biblioteker vil knytte sig tættere til hver enkelt biblioteks moderinstitution end til det samlede biblioteksvæsen, samtidig med at der vil være tale om udstrakt genbrug af dataregistreringer bibliotekerne imellem.

Netop på forskningsbiblioteksområdet vil "det virtuelle bibliotek" tidligst slå igennem.

1.3.2 Slutbrugerne

Forskere, studerende og andre brugere, der er koblet til det danske forsknings- og uddannelsesnet vil stille krav om en række biblioteksydelser, der ikke kræver, at der findes et fysisk bibliotek. Der vil være behov for informationsøgeværktøjer. De vil også forvente, at brugergrænsefladerne er fremstillet således, at de er i stand til at fremfinde relevant information i det elektroniske/virtuelle bibliotek. De vil ikke blot lade sig nøje med de bibliografiske oplysninger, men vil formentlig forlange at få dokumenterne samtidig.

En tendens som vil brede sig til andre dele af befolkningen.

På scenariet var der bred enighed om at overlevelsesmulighederne for de enkelte led i kæden vil ligge i evnen til at læse udviklingstendenserne og til at omstille sig i takt med IT-udviklingen som en afgørende parameter for at overleve.

1.4 Andre informationsudbydere

Allerede i dag eksisterer der en lang række netværksinformationsudbydere såvel offentlige som private som f.eks. Diatel, som med en række ydelser og avancerede servicetilbud til borgerne vil være i skarp konkurrence med bl.a. bibliotekerne og DBC om informations-servicering og fagspecifik litteraturovervågning.

1.5 Internationaliseringen

Informationsstrømmen er global ligesom Internet er det. Der vil i fremtiden blive tale om at kunne udbyde globale elektroniske biblioteksydelser. For DBC vil udfordringen bestå i, at kunne skabe sammenhæng mellem de overvældende netværksbaserede ydelser og mellem bibliotekerne indbyrdes. At kunne vælge og systematisere de mange informationskilder og kunne skabe lokal indgang/adgang til global information. Det drejer sig om, at etablere/udvikle de rette værktøjer således, at brugerne søstærkt kan navigere sikkert gennem informationsstrømmen, hvad enten det drejer sig om de lokale databaser/netværk eller det globale net.

2.0 DBC ÅR 2005 – indledning

DBC's område er metainformation – information om information. Oprindeligt var trykte kort og kataloger i bogform hovedopgaven. Det var dengang der hverken var centrale baser eller netværk. Man havde "kun" lokale "baser", nemlig kortkatalogerne. På biblioteksområdet opstod de centrale baser med ca. 10 års mellemrum. ALBA i starten af 70'erne og BASIS i starten af 80'erne.

Fra starten af 80'erne begyndte tillige skiftet fra kortkataloger til lokalsystemer. Nogle mener, at netværksudviklingen vil indebære, at centrale baser overflødiggøres. Man mener, at de distribuerede lokalbaser vil kunne søges samlet via nettet, som om det var én stor virtuel base. Teknisk set er der intet at indvende – kun markedskræfterne – (hvad er billigst og bedst) vil kombineret med brugerkrav afgøre, hvordan udviklingen vil forløbe.

2.1 Forudsætninger for fremtidsbilledet af DBC

- bibliotekerne er stadig DBC's væsentligste kunder.
Men også private virksomheder og privatpersoner er kunder
- DBC producerer Nationalbibliografien (muligvis anderledes defineret end den er i dag) på kontrakt med staten
- DBC's kerneydelse er fortsat: fremstilling og/eller formidling (dvs. standardisering, systematisering, bearbejdning og ensretning) af bibliografiske data,
- DBC leverer endvidere fuldtekstdokumenter og andre materialer

2.1.1 Lovgrundlag

- pligtafleveringsloven er vedtaget
- ny opretshavslov som sikrer borgerne lige adgang til al information uanset medium og form er vedtaget

2.2 Mål for DBC

- * At være de bedste til systematisering og standardisering og formidling af "medie-data" på edb
- * At levere målrettede ydelser i forhold til kunde(målgruppe)s behov
- * At levere mest for pengene
- * At levere den bedste service
- * At fungere ubureaukratisk
- * At bidrage afgørende til oplevelsen af "det virtuelle bibliotek"

2.3 Fra producent til formidler

DBC's virksomhed vil ændre sig. DBC har hidtil været en fremstillingsvirksomhed, hvor hovedvægten har ligget på den bibliografiske produktion og de (edb)hjælpfunktioner, der knytter sig til denne produktion. Over de næste tiår vil formidlingsaspektet få en mere betydende rolle.

DBC's egen produktion af bibliografiske poster erstattes i et eller andet omfang af poster skabt i andre led i fødekæden eksempelvis forlag, biblioteker eller udenlandske databaseværter.

2.4 Informationssøgeværktøjer

DBC vil stille de bedste værktøjer til rådighed. Den teknologiske udvikling har betydet at det er vanskeligere at skelne mellem indhold og "indpakning". DBC vil derfor udbygge sin ekspertise i forbindelse med at levere brugergrænseflader, programstumper mm. der forbedrer søge- og genfindingsmulighederne. DBC vil aktivt udvikle klienter, som skal støtte informationssøgning.

Det **virtuelle bibliotek** er en realitet, og DBC vil bidrage aktivt til at stille det virtuelle bibliotek til rådighed for private virksomheder og almindelige borgere.

2.5 DANBIB

DANBIB er etableret som et Network Service point, som giver adgang til en vifte af ydelser og service, der har informationsformidling som mål.

Blandt tjenesterne er adgangen til den danske Nationalbibliografi, fælles katalog for danske biblioteker. Undervisning i informationsfremfinding, rådgivning og informationsovervågning. Og adgang til relevante udenlandske databaser.

2.6 Det bibliografiske område

DBC vil bevare sin position som producent af Nationalbibliografien.

Behovet for bibliografiske data vil være differentieret på niveauer alt efter målgruppe og behov. Der kan være tale om "enkle" data i store mængder (scanning) og bearbejdede, standardiserede data, som sikrer større sikkerhed i fremfinding af information.

Dele af de bibliografiske data (den deskriptive del) publiceres på store dele af bogområdet før eller samtidig med at bogen udkommer; til forskel fra i dag.

Kravet vil blive rejst af slutbrugerne (bibliotekerne) men først og fremmest af bogbranchen ud fra rentabilitetsmæssige årsager.

Opgaven kan løses enten ved at dataene produceres i forlagsleddet og DBC genbruger dataene, eller DBC må ved hjælp af andre metoder (teknologiske/standardiseringsmæssige) sikre sig, at det vil kunne lade sig gøre.

Vurderingen er foreløbig, at samme krav ikke vil rejses i forbindelse med andre materiale typer.

DBC's raffinering af de bibliografiske data vil udover standardisering ligge indenfor den mere analytiske emnedatadel.

DBC vil skulle tilbyde metaemnestrukturer som f.eks. hjælpeposter, søgestrategier mv.

Kravet om at kunne bevæge sig direkte fra de bibliografiske data til selve dokumentet/billedet/musikken vil være en selvfølgelighed. Hvilket naturligt stiller spørgsmålet om DBC skal opbygge andre databaser end de bibliografiske, eller om DBC skal søge at indgå i samarbejdsprojekter.

Det vil være en realitet, at databaserne i fremtiden vil være meget forskellige. DBC's opgave vil være at konstruere det rigtige "værktøj" til den rigtige base.

2.7 Udlånsmaterialer

Den billedorienterede tendens som vi allerede ser i dag, vil blive forstærket, hvilket bl.a. betyder, at DBC må kunne levere udlånsmaterialer og informationshjælpemidler på multimedier.

Andre materialetyper end bøger vil blive integreret i bibliotekerne på lige fod. Det betyder et boom for nye medier som CD-ROM og CDI og mere traditionelle materialer som cd'ere, lydbøger, videogrammer og sprogstimulerende materialer. Det store spørgsmål, hvor seminarets udsagn ikke var entydigt er, om cd'ere og videoer i stigende grad vil kunne leveres "on demand" direkte fra producenten.

2.8 Publikumsmaterialer

Vi ser allerede i dag en vige tendens i bibliotekernes indkøb af PR-materialer. Skal DBC fastholde sin position på dette område, må DBC kunne levere indbydende og aktuelle PR-materialer af høj kvalitet på det medie, kunderne har behov for. PR-materialerne kan evt. leveres som halvfabrikata, således at det kan kombineres med et lokalt tilsnit.

En udvikling der kræver ændrede produktionsmetoder, som kan pege på samarbejde med andre producenter på området.

2.9 Organisation

For at kunne overleve i fødekæden, kunne konkurrere med andre informationsudbydere og kunne fastholde, manifestere og udvikle sin position som Network Service Point og Information Broker, må DBC skabe en organisationsform, der fremmer udviklingshastigheden på såvel nye produkter som services.

Der er forskellige muligheder for at fremme udviklingshastigheden i virksomheden.

En mulighed er f.eks. at decentralisere edb-udviklingskompetencen og satse på at integrere disse edb-ressourcer direkte i de funktioner, hvor udviklingen hører hjemme. En sådan decentralisering vil kunne fremme en bedre ressourcestyring og dermed forbedre ressourceudnyttelsen i forhold til i dag.

En anden mulighed er at arbejde (mere bevidst) med at fremme uddelegering af ansvar og kompetence, forstået på den måde at besværlige beslutningsveje må ryddes af vejen. Har en medarbejder fået en opgave skal kompetencen automatisk følge med.

En tredje mulighed er at fremme tværfaglighed, f.eks. gennem en højere grad af projektor-organiseringen i forbindelse med produkt- og serviceudvikling. Tværfaglighed er nødvendig for at producere hele serviceydelser og ikke blot enkeltstående elementer i serviceydelsen, ligesom synergi-effekten ikke er uvæsentlig for udviklingshastigheden.

3.0 DELKONKLUSION – 1

En sammenfatning af ovenstående kan opsummeres i følgende:

Kunderne vil kræve / DBC skal levere:

- skræddersyede produkter (såvel på omfang som på niveau) tilpasset individuelle behov, bl.a. i kraft af litteraturovervågning
- aktualitet
- bibliografiske ydelser leveret sammen med fuldtekst/billede/lyd
- multimedier
- elektronisk materialevalg med fuld integration af alle materialer
- tilbud ikke blot om enkeltstående produkter, men om servicepakker, hvor produktet er kombineret med rådgivning og vejledning/undervisning

Det opstillede fremtidsbillede stiller naturligvis ændrede krav til medarbejdernes holdninger/adfærd og til medarbejdernes vidensniveau og evne til kommunikation.

På visse områder er billedet ganske vist en smule uskarpt, men dog så tydeligt, at anden del af seminaret kunne koncentrere sig om, at afdække, hvilke indsatsområder på vidensområdet, som enten skal styrkes eller skal opbygges fra grunden for at udvikle oplagte kompetenceområder eller opdyrke nye vidensområder. Et afgørende faktum er, at produktudviklingen bliver mere og mere vidensintensiv.

Endvidere blev der arbejdet med at tilvejebringe et katalog over, hvilke holdninger/adfærd fremtidens DBC medarbejder skal være udstyret med, hvis fremtidsvisionen skal imødekommes.

4.0 VIDEN – indledning

I samfundsudviklingen er vi i disse år på vej fra informationssamfundet til vidensamfundet. I mange sammenhæng drejer det sig snarere om, at skille sig af med informationer (exformation) end om at få nye informationer. For de virksomheder der vil fastholde deres position vil det dreje sig om, at medarbejderne på den ene eller anden måde skal være udstyret med aktuel og fyldestgørende viden i relation til de opgaver der skal løses. Viden er ikke blot kontant viden, men også fornemmelser, følelser, forskellige erfaringer og intuition som optimeres i de rette relationer. Der skal derfor gives mulighed for at arbejde på tværs, for at opbygge relationsnetværk.

Samtidig peges der på at viden hurtig forældes, dvs. at det i lige så høj grad drejer sig om, at sikre at medarbejderne har evner og lyst til hele tiden at tilegne sig ny viden og nye (arbejds)metoder. I managementsprog taler man om, at virksomhedernes overlevelsesmuligheder er afhængig af den "humane kapital", dvs. medarbejdere.

I ugebrevet Mandag Morgens rapport: "Det skal Danmark leve af" er en af pointerne, at viden i fremtidens samfund bliver den vigtigste strategiske ressource og medarbejdernes indlæringssevne den vigtigste taktiske parameter.

For at sikre den kompetence, som skal være DBC's konkurrenceparameter i år 2005, er det vigtigt at fastholde visionerne og sætte sig mål for, hvordan man når hertil.

På scenariet var der udbredt enighed om, at videnstilegnelse er afgørende for at fastholde, ajourføre, vedligeholde og udvikle DBC's (faglige) image i relation til samtlig kundesegmenter. Aktuelt er det forskningsbibliotekerne, som vores videnskompetence måles med, idet forskningsbibliotekerne er et relativt nyt kundesegment for DBC, og fordi dele af dette segment er et hestehoved foran det øvrige biblioteksmarked, når det angår anvendelse og afprøvning af ny teknologi.

Om hovedindsatsen i løbet af tiåret skal ligge præcis på dette segment er ikke til at forudse, der kan vise sig andre segmenter, konkurrenter og samarbejdspartnere, som vil kræve en speciel indsats.

Diskussionerne førte også på vidensområdet vidt omkring og vil ligesom på de øvrige områder kun blive refereret summarisk med vægten på konklusionerne nok så meget som på den process, der var grundlaget for at grupperne kunne nå frem til en "relativ enighed" = et begreb, opfundet til lejligheden. "Relativ enighed" dækker over, at specielt en af arbejdsgruppernes resultater måske i højere grad end i de øvrige grupper var udtryk for et kompromis.

Relativ enighed er et godt begreb at arbejde med, når konturerne af fremtidsbilledet på visse områder er uskarpe.

Det følgende vil koncentrere sig om de generelle og specielle områder der blev besluttet at arbejde videre med.

4.1 Indsatsområder – generelle

Følgende 4 generelle indsatsområder var der enighed om, at der skal arbejdes videre med.

- * Ressourcestyring
- * Kommunikation
- * "Sandkasse"
- * Tværfaglig viden, –forståelse.

4.1.1 Ressourcestyring

Udviklingshastigheden i produkt- og serviceudviklingen skal optimeres. Udviklingen vil fortrinsvis blive organiseret i projektgrupper, hvorfor det er vigtigt at kunne estimere den enkelte medarbejders indsats på kryds og tværs af organisationen. Der arbejdes allerede i dag på at professionalisere både projektledelse, resourceestimering og opfølgning herpå. Der har været afholdt projektklederuddannelseskurser. Men det er fortsat en mangel, at vi ikke teknisk kan styre projektressourcer mere professionelt såvel på afdelinger som på enkeltpersoner.

4.1.2 Kommunikation

Det blev på adskillige måder og med adskillige ord gentaget, at kommunikation er et kerneområde for DBC. Den rigtige information på den rette tid til den rigtige målgruppe. Men kravene vokser bl.a. med de interaktive mediers udbredelse. Mange DBC-medarbejdere skal kunne kommunikere med forskellige målgrupper på forskellige sprog. Information, vejledning og undervisning vil være områder i vækst, som ved bevidst prioritering bør opgraderes vidensmæssigt.

4.1.3 Sandkasse

Vidensintensive områder har brug for tid og muligheder for at lade sig "befrugte". Under betegnelsen "sandkasse" gemmer der sig en ide, som kom frem under lidt forskellige overskrifter. Ideen med at etablere noget sådant er, et forsøg på at sætte skabelsen af geniale ideer i system.

I en sandkasse kan der forekomme forskellige former for leg. Man kan lege rollelege og på den måde udveksle erfaringer på tværs af virksomheden. Man kan invitere naboen /konkurrenten/den potentielle samarbejdspartner til at lege med og på den måde få præsenteret nye lege og metoder. Og endelig kan man forstille sig, at man opsøger naboens sandkasse for "on location" selv at afprøve nye ideer, og lade sig inspirere.

4.1.4 Tværfaglig viden

En forudsætning for, at DBC kan udvikle de rette produkter på den mest rationelle måde af den højeste kvalitet og til den rigtige pris er, at medarbejderne opfatter virksomheden som et hele. At medarbejderne ikke kun beskæftiger sig med enkelt-elementer i en vifte af produkter og serviceydelser, men er bredt orienterede og vant til at kommunikere på tværs af fag- og afdelingskel. At medarbejderne er indstillet på, at den viden, virksomheden har brug for, forpligter den enkelte til at være nysgerrig og at kommunikere viden, ideer, opgaver og problemer videre.

4.2 Indsatsområder – specifikke

Endvidere blev følgende mere specifikke områder – hvor ny viden også er tiltrængt – fremhævet:

1. Bibliografisk videreudvikling
2. "Brugergrænseflade" (indpakning)
3. Datakommunikation/netværk
4. Nye produktionsformer internt/eksternt
5. Markedsføring – viden om:
 - hvad andre gør
 - hvad kunderne gør
 - informationstjenesters indhold og udvikling
 - mulige alliance-/ekspertparter

4.2.1 Bibliografisk videreudvikling

DBC må i nogen grad lægge afstand til den øvrigheds/myndighedskultur der tidligere har kendetegnet DBC. I fremtiden er det en langt højere grad af kundeorientering, der er brug for. Objektivitetens tid er hensygnende, fremover vil der skulle fortages subjektive skøn, og der skal differentieres på ydelser.

Der skal investeres i at undersøge nye metoder og nye værktøjer til at fremstille bibliografiske data. Der skal indhentes erfaringer med og viden om, hel eller halvautomatiske datainput, f.eks ved scanning af indholdsfortegnelser eller indlæsning af stregkoder, automatisk indeksering mv.

Tidligere har DBC's virkeområde i høj grad været koncentreret om, at pleje og passe BASIS og ARTIKELBASEN. I fremtiden vil det være en realitet, at databaser som DBC giver adgang til, vil være meget forskellige både hvad angår indhold og indpakning.

Det gælder derfor om, at kunne levere det rette navigeringsværktøj til den rette base til den relevante målgruppe.

4.2.2 "Brugergrænseflade" (indpakning)

DBC's ambition må være, at fremme den ånd der gennemsyrrer "Info-samfundet år 2000": "at hvem som helst når som helst skal kunne finde information om hvad som helst."

Er disse ambitionerne må DBC opbygge kompetencen indenfor indpakning af elektroniske ydelser. Der skal leveres grafiske brugergrænseflader, som er enkle og letforståelige og anvendelige for slutbrugerne, for helt almindelige mennesker.

Den viden der i dette tilfælde er nødvendig, behøver ikke at dreje sig om udviklingssiden. Men der skal opbygges kompetence til at kunne vurdere og til at kunne stille krav til intelligente brugergrænseflader.

Ved at være med til at gøre det enkelt og let at navigere i informationsstrømmen er DBC og bibliotekerne med til at minimere polariseringen mellem superbrugerne og 0-brugerne af informationsteknologien.

4.2.3 Datakommunikation/Netværk

DBC's mål er at etablere sig som informationsnavigator og -broker.

DBC skal kunne tilbyde især mindre biblioteker, private virksomheder og enkeltpersoner informationservice og -overvågning.

DBC skal derfor opbygge viden om relevante søgeværktøjer, elektroniske menuer og søgestrategier og databaser på nettet.

4.2.4 Nye produktionsformer internt/eksternt

DBC's traditionelle forlagsproduktion vil næsten helt forsvinde.

Kompetencen hvad angår elektronisk publicering skal derimod opdyrkes, ligeledes elektroniske dokumentleveringssystemer.

Også her gælder det, at muligheden for alliancer med halv eller helkommercielle informationsudbydere vil være oplagt.

4.2.5 Markedsføring - viden om

Konkurrent- og samarbejdsanalyser skal professionaliseres for at sikre, at DBC træffer de rette valg på det rette tidspunkt.

I nogen grad er dette aspekt allerede nævnt under de andre punkter.

4.2.6 Tilført ny specialistviden

I sagens natur ligger en opfyldelse af denne vision i en ændret rekrutteringspolitik og/eller samarbejdsprojekter med eksterne parter.

5.0 DELKONKLUSION – 2

En sammenfatning af afsnittet om viden kan konkluderes i følgende: Den typiske DBC medarbejder vil være en person, der er multifunktionel, har evne til hurtigt at skaffe sig ny viden, og at omsætte denne viden til gavn for produkter, services og virksomhedens fremdrift i det hele taget.

Der er principielt tre måder, at skaffe ny viden til virksomheden på:

1. Rekrutteringspolitik (ændring af rekrutteringstraditionen)
2. Uddannelsespolitik (forandringsprocessen vækkes ofte gennem uddannelse)
3. Indgå i alliance med strategiske samarbejdspartnere

Der blev arbejdet med at konkretisere punkt 1 og 2, hvorimod punkt 3 kun sporadisk blev berørt. Den er ikke desto mindre af overordentlig stor vigtighed, men må afvente en konkretisering i forbindelse med projektets videre forløb.

I forbindelse med rekrutteringspolitik er det naturligt at komme ind på det modsatte, nemlig en politik for afvikling eller seniorpolitik. Den vil også ganske kort blive berørt i dette afsnit, idet den indirekte er en forudsætning for rekruttering, medmindre man tror på en konstant expansion.

5.1 Rekrutteringspolitik

For at medarbejderskaren skal kunne matche det opstillede fremtidsbillede, er det nødvendigt, at supplere den nuværende medarbejderskare med medarbejdere med andre uddannelser. Behovet vil især nok koncentrere sig om personer, der har erhvervet sig nye kommunikations- og informationsuddannelser. Men også netværksoperatører o.lign. vil komme på tale. Muligvis suppleret med utraditionelle uddannelser som f.eks. kaospiloter.

På helt specifikke områder er det muligvis i højere grad "manden/kvinden" end den egentlige uddannelsesbaggrund, der er kvalifikationen. En ændret rekrutteringspolitik skal derfor understøttes af en imagemarkedsføring af DBC, således at DBC blandt potentielle ansøgere opfattes som en moderne udviklingsorienteret virksomhed, hvor det er attraktivt at arbejde.

5.2 Uddannelsespolitik

Uddannelsesplanlægning/fælles uddannelse.

Aktuelt er gennemsnitsalderen på DBC 42 år, dvs. at det er længe siden, at de fleste har gennemgået en uddannelse. For at kunne fastholde og udvikle videnkompetencen blev der fokuseret på uddannelsesplanlægning på et overordnet virksomhedsniveau. Et forslag gik konkret ud på at integrere uddannelsesplanlægningen i DBC's planproces, for at foretage tværgående, overordnede prioriteringer og ressourcestyring i forbindelse hermed.

Forslaget skal ikke ses som en erstatning men som et supplement til den individuelle uddannelsesplanlægning. Overordnet kan der fokuseres på områder, som trænger til et fælles løft, og hvor udbyttet af indsatsen hænger sammen med, at det drejer sig om et fælles forløb. Det kan enten dreje sig om uddannelse ude af huset, men også rekvirerede uddannelsesforløb. Den allerede gennemførte projektlederuddannelse er et eksempel på noget sådant. Det er vigtigt at være åben over for og afsøge uddannelsesmarkedet, således at det ikke kun er de "traditionelle" udbydere, der undersøges.

5.3 Individuel uddannelse

I dag planlægges den enkelte medarbejders uddannelse med nærmeste overordnede i forbindelse med den årlige medarbejdersamtale. Formelt er der intet at sige dette på, men der bør arbejdes med, at udbrede den opfattelse, at uddannelse er en pligt og ikke kun en ret, og at ansvar og initiativ hertil i højere grad end det er tilfældet i dag, er den enkelte medarbejders ansvar.

5.4 Personaleudvikling

DBC skal være en virksomhed som fremmer medarbejdernes mulighed for livslang uddannelse, forstået på den måde, at det i sig selv er et erklæret formål i DBC, at muligheden for jobbytte, deltagelse i projektarbejde (intent/eksternt) er en selvfølge. Målet er, at ingen medarbejdere fryser fast i samme jobfunktioner for livstid.

5.5 Afvikling/seniorpolitik

Som i mange andre virksomheder er der også i DBC en alderskoncentration. Vi er for mange inden for en til to generationer, hvorimod andre generationer uheldigvis næsten glimrer ved deres fravær. Det er der mange gode forklaringer på, men virksomhedspolitisk er det naturligvis uheldigt. En sådan uens sammensætning vil skabe "flaskehalse" på flere planer.

Der skal derfor arbejdes med retrætejobs (færre jobfunktioner), mulighed for deltid, fratrædelsesordning, pensionistjobs mv.

Set i lyset af at visse funktioner helt eller delvis bliver overflødiggjort skal seniorpolitikken muligvis suppleres med en generel "afviklingspolitik".

6.0 HOLDNINGER/ADFÆRD

- Eller hvordan man forvandler en mumitrold til en actionman, og udrydder "nørder".

Scenariet nåede til enighed om følgende værdigrundlag, som en forudsætning for en realisering af fremtidsbilledet. Værdigrundlaget består af summen af nedenstående egenskaber, som vi på holdnings/adfærdsdelen skal arbejde med at understøtte. For overskuelighedens skyld er de opdelt i syv indsatsområder.

6.1 Fleksibilitet

Medarbejdere på DBC må indstille sig på skiftende organisatoriske placeringer alt efter behov – i samdrægtighed mellem det enkelte individ og virksomheden.

I dette udsagn ligger der implicit, at det er en selvfølgelighed at kunne varetage forskellige jobs og dermed forskelligt ansvar.

Medarbejderne må indstille sig på, at det ikke drejer sig om at hygge egne interesser, men om den samlede virksomheds, hvorfor en indstilling til at kunne og ville flytte arbejdsområder, afdelingen m.v. skal opfattes som en selvfølgelighed.

6.2 Vilje til at påtage sig ansvar

Fremtidsbilledet indebærer, at medarbejderne har et helhedssyn på produkter og serviceydelser hvilket betyder, at man ikke blot har ansvar for en lille del af processen, men påtager sig et medansvar for at processen som sådan lykkes.

En sådan indstilling forudsætter en holdning om, at ansvaret ikke blot er chefens, noget man ved passende lejlighed kan lægge fra sig, men tværtimod er alle medarbejders.

For at kunne føle og blive værdsat for et sådant ansvar er det nødvendigt at forholde sig engageret, kritisk og målbevidst. Heri ligger bl a. en forpligtelse til løbende at forbedre processer og ydelser.

6.3 Uddelegering

Uddelegering er et krav som fortrinsvis stilles til medarbejdere med ledelsesansvar. Skal udviklingshastigheden forøges, og skal vi undgå bureaukratiske flaskehalse for beslutninger, er det nødvendigt at kunne uddelegere. Uddelegering skal forstås i ordets egentlige betydning: at der ikke blot er tale om uddelegering af arbejdsopgavers udførelse, men også uddelegering af ansvar og kompetence til at følge opgaver til dørs. Hvilket igen forudsætter respekt og tillid begge veje.

6.4 Kommerciel indstilling

Som en halvoffentlig virksomhed, der stadig kæmper med et efterslæb af myndighedskultur, er det til stadighed værd at fremhæve, at en indstilling om det sunde i godt købmandsskab er en forudsætning for DBC's eksistens.

Kundeforholdet med hvad deraf følger bør være mere fremtrædende i bevidstheden.

6.5 Serviceminded

Servicemind hænger uløseligt sammen med det ovenstående. Det er en forudsætning for at kunne levere skræddersyede produkter, at medarbejderen er i stand til at lytte, og er åben og tjenstvillig overfor kundernes krav og ønsker.

Kunden bør til enhver tid være i fokus hos medarbejderen stort set uafhængig af hvilken som helst proces, man er beskæftiget med.

At kunden er i centrum forudsætter en lyst/en parathed hos medarbejderne til at betjene kunden og til at tage ansvaret herfor. Ligesom lysten til at opsøge og tale med kunden er en forudsætning

6.6 At begå sig

Tværfaglig viden er en forudsætning for fremtidsbilledet. Det betyder også, at DBC-medarbejdere skal kunne begå sig på tværs af faggrupper og ikke mindst afdelinger.

Alle kender fænomenet med fjendebilleder, det skaber tryghed indadtil og sammenhold udadtil. En verden skabt for tryghedsnarkomaner og nørder.

Fremtidens DBC-medarbejder skal fordomsfrit kunne begå sig på tværs af faggrupper, men ikke mindst af afdelinger. Medarbejderen skal ikke forfægte særinteresser, men med sund pragmatisme kunne indgå faglige kompromisser og studehandler.

Et andet åbenlyst krav er, at DBC medarbejderen er parat og i stand til at begå sig udadtil forstået på den måde, at enhver medarbejder forfægter DBC's synspunkter og handlemåder, kort sagt er DBC en værdig "ambassadør".

6.7 Initiativrigdom/vildskab

Fremtidens medarbejder skal være kreativ og iverig forstået på den måde, at medarbejderen skal have lyst, mod, evne og mulighed for at tænke oplevelser og viden fra andre sammenhænge ind i DBC's koncept.

Ambitioner er gerne krydret med dynamik og lyst til at eksperimentere.

Alt sammen meget flotte ord som i ordenes negation åbenlyst siger noget om, hvilke holdninger der skal modarbejdes for at nå de mål, vi har sat os.

7.0 KONKLUSION: Udviklingsprogrammer

Som en konkretisering af scenariet er der udarbejdet kommissorium for 3 arbejdsgrupper, der arbejder videre med resultaterne fra Rolighedsseminariet.

7.1 Videnstilførsel, uddannelsespolitik og uddannelsesprogram

Gruppen viderebehandler især de emnekredse, der er angivet på flip 2, 8, 9 og 11. (Se bilag)

Gruppen skal:

- udbygge, konkretisere og prioritere de afdækkede behov for viden-tilførsel
- diskutere og anvise metoder til viden-tilførsel, der kan supplere en uddannelsesindsats
- udarbejde forslag til (revideret) uddannelsespolitik
- fremlægge forslag til uddannelsesprogram dækkende perioden frem til udgangen af 1996

7.2 Personalepolitik

Gruppen skal:

- foretage en kritisk gennemgang af den eksisterende personalepolitik og stille forslag til ændringer, der kan fremme de ønskede udviklingstendenser: gruppen skal herunder
 - stille forslag til en udbygget seniorpolitik
 - stille forslag til en udbygget rekrutteringspolitik

7.3 Virksomhedskultur

Gruppen skal udarbejde forslag til et samlet virksomhedskulturprogram, der tager sigte på

- at formidle værdigrundlaget
- at fremme erkendelsen af nødvendigheden af efterlevelse af dette værdigrundlag
- at motivere til fortsat opmærksomhed omkring værdigrundlaget

7.4 Tidsplan

Den tidsplan, der blev meldt ud i notat v/MBJ 21.11.1994 fastholdes:

*	Nedsættelse af arbejdsgrupper	28. marts 1995
*	Gennemførelse af udviklingsprogrammer	Marts–sept. 95
*	Forslag til afrapportering	1. sept 1995
*	Forslag til implementeringsplan	15. sept 1995
*	Evalueringsseminar omkring udviklingsprogrammer og implementeringsplan	Medio okt. 1995
*	Dokumentation af seminarets resultater	1. nov 1995
*	Tilretning og færdiggørelse af udviklingsprogrammer og implementeringsplan	15. dec. 1995
*	Implementering	Fra jan. 96

8.0 LITTERATURLISTE

Det skal Danmark leve af.
Redigeret af Mikael R. Lindholm
Ugebrevet Mandag Morgen, 1995

EDB-perspektiv 1992.
Redigeret af Olga Porotnikoff
Skrifter fra Statens Bibliotekstjeneste 6
Statens Bibliotekstjeneste, 1993

"Info-samfundet år 2000"
Rapport ved Lone Dybkjær og Søren Christiansen, 1994

Thorhauge, Jens:
Bibliotekerne i kultur- og informationspolitikken:
Museer eller ressourcecentre?
"Kulturens politik"
Nordisk Kultur Institut. Klim, 1994