

Lean som motor for bibliotekseffektivisering

På Statsbiblioteket skal Lean sikre de ressourcer, der gør det muligt at udvikle. Målet er, at Statsbiblioteket skal videreføre og udbygge aktiviteterne som leverandør af indhold og infrastruktur – lokalt, nationalt og internationalt. Lean – samt kompetenceudvikling og innovation – er midlerne til det. Det er det korte svar på, hvorfor Statsbiblioteket for tiden er meget optaget af Lean.

Af Svend Larsen, Statsbiblioteket sl@statsbiblioteket.dk

INSPIRATION

Lean går ud på at forenkle og effektivisere produktion af varer og serviceydelser. Der findes en hel teorigrundlag med metoder, der skal "slanke" produktionen. I Statsbiblioteket har vi en pragmatisk tilgang til managementteorier: vi tager det, vi lige nu kan bruge, og lader resten ligge. Det gælder også for tilgangen til Lean.

Et af de centrale Lean-begreber er spild. Der opereres med 7 former for spild, og vi har ikke arbejdet systematisk med dem alle. Spild i form af overforædling af serviceydelser er der til gengæld arbejdet meget med. Eksempler er reduktion af lokal kontrol af andres katalogiseringer og afskaffelse af emneklassifikation. I Statsbiblioteket har der også været fokus på spild i relation til 'lager' og 'transport', altså i procesforløb samt til og fra lager. Ved at sætte på materialer i digital form er der opnået en meget kraftig reduktion af tidsforbruget til processer, som ikke er værdiskabende. Eksempler på dette er modtagelse og kontrol af enkelthæfter af tidsskrifter og af monografier plus transport til lager.

Samtidig flyttes en del af arbejdet med tilgængeliggørelse over på brugeren. Brugeren printer nu selv ud i stedet for at medarbejderne skal finde tidsskrifter på lageret og evt. levere fotokopier – og brugerne er oven i købet meget tilfredse med det. Det er et kendt fænomen i mange forskningsbiblioteker. Hvad der er specielt ved Statsbiblioteket i den sammenhæng er mængden og satsningen på back-files og på e-bøger, som er udtryk for en konsekvent "afskrivning" af papiret, hvor det er muligt.

Men også hvad angår det trykte materiale, er der arbejdet med at reducere spild. Eksempelvis er funktionen som depotbibliotek effektiviseret ved, at sorteringen nu foregår i det bibliotek, som udskiller materialet. I mange år sendte bibliotekerne store mængder bøger til depotbiblioteket, som så skulle afgøre, hvad man ville indlemme. Statsbiblioteket har nu udviklet en særlig katalogfacilitet, som ved udskillelse af en bog i et bibliotek giver besked om, hvorvidt Statsbiblioteket ønsker bogen eller ej. Mængden, der transporteres og sorteres, er dermed reduceret meget kraftigt. Et andet eksempel er "E-kopi", hvor et it-baseret workflow sikrer enkel håndtering og genbrug af bestillinger på artikler fra trykte tidsskrifter.

En reel transformation

På Statsbiblioteket har vi de sidste 10 år arbejdet med effektiviseringer. Perioden er kendetegnet ved øget benyttelse, faldende årsværkforbrug (men næsten uændret lønsumforbrug), omprioritering samt ændret personalesammensætning. Ændringerne er gennemført gradvist, men med et klart sigte, og der er tale om en dybtgående transformationsproces.

Lean har været et meget centralt element i denne proces, dog uden ordet nødvendigvis er blevet brugt. Der er i betragteligt omfang overført personaleressourcer fra drift til udvikling og fra papir til digital. Som eksempel kan nævnes at antallet af it-medarbejdere vokset fra 10 til 40 på knapt ti år. Der er udviklet nye serviceydelser på bibliotekets hovedområder som universitetsbibliotek for Aarhus Universitet, som overcentral og som nationalbibliotek.

Driftsentusiaster behøves

En forudsætning for den skitserede udviklingsstrategi er, at der blandt medarbejderne skabes accept, og det gælder både drifts- og udviklingsmedarbejdere. Det er nødvendigt at holde fast ved, at der er forskel på drift og udvikling, og at der er udfordringer forbundet med begge. Én udfordring er at videreudvikle det innovationsmiljø, der allerede er etableret. En anden er at sikre, at innovation ikke fører til en projektkultur, som kun har fokus på at afprøve teknologiske muligheder. Innovation skal altså matche brugerbehov, understøtte den overordnede strategi og kunne føres over i drift.

Men selv om 'drift' og 'udvikling' ikke er faste størrelser, er der forskel. Driftsaktiviteter er kendetegnede ved at være afgrænsede processer, ofte standardiserede dele af en kæde, de udføres ofte under tidspres med kortere horisont end udviklingsaktiviteter, og i visse tilfælde er der tale om ensidigt arbejde. Der er fortsat brug for kompetente medarbejdere, som kan varetage det vi bliver målt på hver dag, driften. Og det er vigtigt at have driftsmedarbejdere, der har forståelse for innovation og udvikling, for en af driftsmedarbejdernes opgaver er at understøtte udvikling ved at effektivisere driften, så der bliver ressourcer til udvikling.

Der er således god brug for driftsentusiaster med sans for Lean. Det glemmer vi måske ind imellem, selv om vi ved, at udviklingsopgaver almindeligvis opfattes som finere end driftsopgaver. Det vil vi gøre noget ved i Statsbiblioteket: vi planlægger et større kompetenceforløb i 2010 med fokus på driftsmedarbejdere. Det er et projekt til ca. 1,5 mio. kr. fraregnet arbejdstid. Drift og udvikling, Lean og innovation hænger sammen – eller rettere sagt: de to skal hænge sammen, hvis bibliotekets udvikling skal være bæredygtig.

Hidtil har Lean i høj grad bestået i at reducere spild ved at gå fra papir til digital. Nu står vi over for at skulle identificere spild i de digitale processer. Det er en stor udfordring. 