

Organisationsöversyn vid Bibliotek & läranderesurser

Catta Torhell

Paper presenterat vid konferensen

Mötesplats inför framtiden

ARBETSLIV • UTBILDNING • FORSKNING

14–15 oktober 2009 i Borås



BORÅS STAD

Stadsbiblioteket



HÖGSKOLAN I BORÅS
Institutionen Bibliotekshögskolan

Organisationsöversyn vid Bibliotek & läranderesurser

Vad är en organisation? Hur kan likartad verksamhet vara organiserad på så olika sätt? Hur kan verksamheter som är organiserade på samma sätt fungera så olika? Detta är inte frågor som kommer att besvaras här, utan snarare frågor som väcktes i samband med den organisationsöversyn som gjordes vid Bibliotek & läranderesurser (BLR) under 2008. Frågorna speglar också den erfarenhet som vi fick genom arbetet med organisationsöversynen som kan sammanfattas i att det är inte själva organisationen som är viktigast utan vägen dit.

BLR inrättades 2004 i samband med att verksamheten flyttade in i nya lokaler. En drygt 6 000 kvadratmeter stor bibliotekslokal i sex plan stod färdig sommaren 2004 och rymde inledningsvis biblioteksverksamhet och supporttjänster i form av läs-, skriv- och talstöd. Verksamheten var inspirerad av Learning Resource Centre-tanken och kom efterhand att kompletteras med central studievägledning, karriärvägledning, internationell koordinator, mattesupport, datorsupport, stöd för studenter med funktionsnedsättning, studentombudsman och studenthälsa. Inom enheten arbetar ca 35 personer och dessutom arbetar ca 20 studenter på timbasis som studentassistenter och i olika supporttjänster. Inom BLR erbjuds drygt 800 studieplatser, tillgång till ca 220 datorer, grupparbetsrum och god tillgång till faciliteter som kopiering, utskriftsmöjligheter mm.

Verksamheten expanderade kraftigt under de första åren och både medarbetare och ledning upplevde efterhand att det behövdes någon form av organisationsöversyn för att integrera verksamhetens olika delar bättre och för att skapa tydlighet vad gällde ansvarsfördelning och utvecklingsmöjligheter. När detta arbete inleddes bestod organisationen av fyra avdelningar: Biblioteket som informations- och kunskapsresurs, Biblioteket som mötes- och studieplats, Studentservice och Undervisningsavdelningen. Varje avdelning leddes av en avdelningschef, men för två av avdelningarna var det samma person. Vidare fanns för hela BLR en chef och en biträdande chef.

Arbetsgång

Arbetet med organisationsöversynen inleddes med att jag som nytilträd chef för BLR genomförde intervjuer med all personal gruppvis. Under perioden 2008-01-28 – 02-29 genomfördes 9 olika gruppintervjuer där samtliga medarbetare vid BLR deltog. Syftet var att dels få en uppfattning om vilka arbetsuppgifter respektive medarbetare hade, dels att fånga upp önskemål och synpunkter inför framtiden. Det var framför allt inom biblioteksdelen av BLR som medarbetarna uttryckte störst missnöje, medan Studentservice snarare var inne i en mer konsoliderande period.

Synpunkterna på de delar av verksamheten som man inte tyckte fungerade stämde väl med det som framkommit i högskolans årliga medarbetarundersökningar. I student servicedelen fanns kritik vad gällde oklarheter gentemot övriga högskolan och man efterlyste tydligare uppdrag och gränsdragningar. I biblioteksdelen gällde kritiken främst gränsdragningar mellan olika arbetsuppgifter inom BLR. Ett vanligt påpekande var att många gjorde mycket och att arbetet därmed blev splittrat. Det var svårt att hinna gå på djupet, och det fanns få möjligheter att

hinna med utvecklingsarbete och kvalificerad kompetensutveckling. Det fanns också en oro att även om många gör mycket så kan arbetsuppgifter falla mellan stolarna och glömmas bort. En ytterligare komplikation som bidrog till oklarheterna för biblioteksdelen, var att nästan alla biblioteksmedarbetare arbetade inom två, och ibland tre, avdelningar.

Efter att gruppintervjuerna var genomförda tillsattes en så kallad idégrupp som bestod av ledningsgruppen (chef, bitr. chef samt avdelningscheferna) och sex representanter för personalen. Personalrepresentanterna utsågs av personalen på respektive avdelning, två representanter från de två större avdelningarna och en representant från var och en av de två mindre avdelningarna. Idégruppen bestod alltså av totalt 11 personer.

Idégruppen inledde med en halvdagsdiskussion den 7 mars. Huvudsyftet med förmiddagen var att gemensamt komma fram till en möjlig arbetsordning för arbetet med organisationsöversynen. En arbetsordning enligt följande beslutades:

- Deltagarna samt avdelningschefen från respektive enhet redogör för diskussionerna i respektive personalgrupp vid nästkommande avdelningsmöte.
- Tre tvärgrupper med personal från alla enheter kallas till diskussionsmöten där målet med BLR:s verksamhet ska formuleras. Önskemålet är också att försöka komma fram till en devis för BLR på samma sätt som högskolan har devisen ”vetenskap för profession”.
- De 11 deltagarna på idédagen delas in i två grupper och kommer oberoende av varandra att börja skissa på var sitt organisationsförslag för BLR. Målet är att förslagen ska vara klara 1 maj. Gruppen kommer då att diskutera de båda förslagen och se om det går att enas om ett förslag som sedan kan diskuteras av hela BLRs personal.

Dessa aktiviteter ägde rum under mars och april, och den 7 maj träffades idégruppen åter för att redovisa diskussionerna från de tre tvärgrupperna samt de två organisationsförslagen. För att få ytterligare underlag för det fortsatta arbetet genomfördes under maj en detaljerad kartläggning av vem som arbetade med vad inom biblioteksorganisationen samt hur arbetstiden fördelas. Här bekräftades att många arbetade med väldigt många olika saker och det visade sig också att mycket tid gick åt till interna möten vilket vi såg som ett tecken på att det krävdes mycket samordning och information för att alla skulle hållas orienterade på en ganska detaljerad nivå.

Utifrån de två organisationsförslagen som presenterades i idégruppen den 7 maj gjordes ett justerat förslag som presenterades för all personal den 21 maj tillsammans med resultatet av arbetstidsundersökningen. De två gruppernas förslag var väldigt snarlika och skiljde sig inte på några grundläggande sätt från det justerade förslaget. Därefter diskuterades förslaget med högskolans personalchef den 28 maj och med de fackliga företrädarna och skyddsombudet på BLR den 11 juni. All dokumentation och alla underlag till organisationsöversynen har under arbetets gång lagts ut på BLRs intranät. Jag bedömer att arbetet med organisationsöversynen har bedrivits i nära samverkan med representanter för medarbetarna och med stor insyn och delaktighet från hela personalen.

Den nya organisationen

Målet med organisationsöversynen har varit att skapa en tydligare arbets- och ansvarsfördelning, skapa större möjlighet till fördjupning och kvalificerad kompetensutveckling, skapa bättre förutsättningar för ett kontinuerligt utvecklingsarbete samt uppnå en tydligare ledningsstruktur. Det organisationsförslag som slutligen genomfördes innebar att verksamheten delades in i fyra funktioner: Media, Kundservice och utbildning, System och digitala tjänster samt Studentservice. Varje funktion har en funktionsansvarig som ansvarar för det löpande, dagliga arbetet och det är hela funktionens ansvar att bedriva ett kontinuerligt utvecklings- och förbättringsarbete inom sitt ansvarsområde. En chefsstruktur med chef och biträdande chef ersatte den stora chefsgrupp som funnits tidigare. Det innebär att alla medarbetare har antingen chefen eller den biträdande chefen som sin närmsta chef.

Ingen bör mer än i undantagsfall arbeta inom mer än en funktion, men det ska vara möjligt att byta arbetsuppgifter och funktion över tid. Önskemål om förändrade arbetsuppgifter kommer främst att tas upp i samband med medarbetarsamtal, men det ska även vara möjligt att föra fram önskemål under löpande verksamhetsår. Tillfälliga projekt som berör personal inom flera funktioner kan förekomma. Inom alla funktioner ska rutiner och arbetsflöden vara väl dokumenterade. Kvalitetssäkring ska vara en väl integrerad del av verksamheten och det ska ske ett kontinuerligt uppföljnings- och utvärderingsarbete. Vidare ska all personal ha god kunskap om högskolans verksamhet och kunna relatera BLRs verksamhet till de övergripande målen. Inom BLR ska det finnas en god allmän kännedom om våra tjänster och god kunskap om vem som ansvarar för vad.

Efter att den nya organisationen MBL-förhandlats i slutet av augusti 2008, fick all personal ange vilken funktion man önskade arbeta inom samt lämna eventuell intresseanmälan till uppdragen som biträdande chef och funktionsansvarig. Härefter följde en spännande tid när funktionerna skulle bemannas och de olika ledningsuppdragen tillsättas. Tjänsten som biträdande chef tillsattes efter beslut av rektor och därefter arbetade chefen och den biträdande chefen med att tillsätta uppdragen som funktionsansvariga och utifrån medarbetarnas önskemål, bemanna de olika funktionerna. I alla fall utom tre fick medarbetarna sina val tillfredsställda. De tre fall som återstod löstes efter diskussioner som i ett fall ledde till att en medarbetare på grund av vissa specialkompetenser, kom att arbeta inom två funktioner. Den 1 november trädde den nya organisationen i kraft och från 1 januari blev den fullt implementerad också vad gäller en del budgetmässiga konsekvenser.

Vad hände sedan?

Den nya organisationen har nu varit igång under snart ett år och verksamheten inom de olika funktionerna har etablerats, liksom lednings- och informationsstrukturen. Ett viktigt mål med den nya organisationen är att utvecklas mot mer specialisering – från att ”alla gör allt” till en expertorganisation. En förutsättning för att detta ska lyckas är ett strategiskt arbete både vad gäller rekrytering och kompetensutveckling. Under våren 2009 har vi därför arbetat med riktlinjer för kompetensutveckling som sedan antogs i slutet av maj och i det pågående budgetarbetet har ytterligare resurser tillskapats för kompetensutvecklingsinsatser.

På en personaldag i maj gjordes en uppföljning av den nya organisationen och en del synpunkter, som ledningen sedan arbetat vidare med, framkom. Främst gällde det otydligheter kring de funktionsansvarigas mandat samt en del frågor kring informationsflöden och var verksamhetsövergripande frågor ska diskuteras. Under våren fick BLR ett helt nytt intranät som på ett bättre sätt stödjer en modern form för informationsspridning och även har möjligheter för interaktivitet genom bloggar etc. Arbetet med den nya organisationen har präglats av delaktighet, engagemang och ansvarstagande och förhoppningen är att vi även framöver ska arbeta i denna anda. En utvärdering kommer att göras tre år efter att organisationen infördes.