



**HAL**  
open science

## Skal universitetsbibliotekerne overleve?

Michael Cotta-Schønberg

► **To cite this version:**

Michael Cotta-Schønberg. Skal universitetsbibliotekerne overleve?. DF-Revy, 2010, 33 (3), pp.16-18.  
hprints-00490687

**HAL Id: hprints-00490687**

**<https://hal-hprints.archives-ouvertes.fr/hprints-00490687v1>**

Submitted on 9 Jun 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Skal universitetsbibliotekerne overleve?

Den fremtidige organisering af universitetets videnforsyning skal afhænge af universitetsfokuseret innovationstænkning. Men trangen til at bevare bibliotekerne som en institutionel form står i vejen for at udvikle relevante og tidsvarende services til universitetets brugere.

Af Michael Cotta-Schønberg, Det Kongelige Bibliotek og Københavns Universitet mcs@kb.dk

Jedi-riddernes bibliotek er placeret i en galakse og en tidsalder, der er på et langt højere informationsteknologisk niveau end vores. Ikke desto mindre ligner det fuldstændigt biblioteket i Trinity College, og det har endda reoler med fysiske medier, der på afstand ligner bøger – række efter imponerende række. Biblioteket er her blevet til en anakronistisk, kulturel form: en arkitektonisk kulisser om en radikalt anden informationsvirkelighed baseret på IT og helt frigjort fra det fysiske medie, vi kender som trykte bøger og tidsskrifter.

Denne trang til at bevare biblioteket som kulturel form modsvarer af en stærk trang til at bevare biblioteket som en institutionel form, der for tiden præger diskussionen om universitetsbibliotekernes fremtid. Gang på gang har vi hørt forstandige biblioteksfolk (inkl. en vis Cotta-Schønberg) og eksterne eksperter fortælle os i manende vendinger, at hvis universitetsbibliotekerne skal overleve, skal vi gøre dette og hint heroiske og fremsynede.

At vi skal være heroiske og fremsynede siger sig selv. Til gengæld bliver vi nødt til at problematisere formålet.

Jeg foreslog redaktøren af dette blad en frisk bagside med titlen: Skal universitetsbibliotekerne overleve? Men han syntes, det var for trivielt til en bagside, der jo skal være kontroversiel og provokatorisk, så derfor må jeg nøjes med en artikel inde i bladet. Til gengæld fik jeg lov til at beholde titlen.

Jeg vil så her stille følgende spørgsmål: Skal universitetsbibliotekerne overleve? Hvilke universitetsbiblioteksopgaver vil leve videre? Hvilke nye vil komme til? Hvilke organisatoriske og institutionelle former skal danne rammen om opgaverne i fremtiden?

## Skal universitetsbibliotekerne overleve?

Lige så vel som individer har institutioner en iboende trang til at overleve. Visner denne trang, dør de. Men medens individet er sit eget formål, er institutionen grundlæggende en organisatorisk ramme om opfyldelsen af et andet formål end sig selv. Overlevelsestrangen hos et individ er et udtryk for sundhed og vitalitet. Hos en institution er den i nogle tilfælde et sundhedstegn, og i andre tilfælde et sygdomstegn, et symptom på mental forkalkning i en organisation, der med alderen har udviklet den vrangforestilling, at den er der for sin egen skyld, og at den er blevet til et formål i sig selv. Det er derfor den spørger: hvad skal vi gøre for at overleve som institution?

Men spørgsmålet er forkert. Vi skal ganske vist gøre en hel masse, men vi skal ikke gøre det for at overleve som institution. Vi skal gøre det for at opfylde vore egentlige formål, og disse indebærer ikke, at civilisationen for evigt skal være udstyret med universitetsbiblioteker.

Hvis vore opgaver udvikler sig på en sådan måde, at universitetsbiblioteksinstitutionen ophører med at være en velegnet organisatorisk ramme om opgaveløsningen, så forfalder denne institution, og det er ikke vores opgave at kæmpe imod forfaldet, men at være i forfronten med at udvikle de nye organisatoriske former, der passer til de nye opgaveporteføljer.

## Hvilke universitetsbiblioteksopgaver vil leve videre?

En nylig brugerundersøgelse ved KUBIS (Københavns Universitets Biblioteks- og Informationsservice) viste at den generelle tilfredshed lå markant over tilfredsheden med de forskellige dele af vores service (IT og apparatur, åbningstider osv.) bortset fra eet, nemlig vores samling af videnressourcer, hvor tilfredsheden var på samme niveau som den generelle tilfredshed. Jeg tillader mig at opfatte dette som en bekræftelse af, at vores vigtigste funktion er levering af videnskabelige og faglige videnressourcer til universitetet. Så længe universitetet overlever, vil denne funktion selvfølgelig bestå.

Det vil også være nødvendigt at organisere en søge- og adgangsflade til de videnressourcer, der er relevante for universitetet.

Så længe der er fysiske universiteter, vil der også være behov for fysiske studiemiljøer. Man kan jo se, at når vi indretter gode fysiske studiemiljøer, kommer de studerende strømmende til, og jeg er overbevist om, at det vil de også i fremtiden. Den digitale tilværelse vil ikke erstatte den fysiske, og vi kan jo allerede i dag se, at "de unge mennesker" ikke kommer mindre sammen fysisk, fordi de er mere sammen digitalt, tværtimod. En stor del af de meddelelser, jeg ser på Facebook, handler faktisk om events og andet samvær.

Og personlig betjening – det tror jeg også på. Af samme grund: jeg ser ikke menneskets fremtid som en digital skyggetilværelse i robotland, men som et bestandigt rigere samkvem på alle måder, også fysisk. Og endelig: vejledning og undervisning i informationsøgning på akademisk niveau vil fortsat være nødvendigt.

Vi kan godt på forhånd opgave at matche de kommende studerendes digitale kompetence, men informationsøgningsevne til forskning og universitetsstudier vil stadig være en færdighed, der skal indlæres, når man når til det niveau.

Hvad der til gengæld falder, det er det trykte medie som lagermedie for viden. Det trykte medie vil fortsætte som læsemedie og som kulturel form, men strømmen af trykte medier ind i universitetsbibliotekerne vil ophøre. Den er snart ophørt for tidskrifternes vedkommende, og for bøgernes vedkommende er de prognoser, jeg hører i mine egne faglige omgivelser, på ret kort tid faldet fra 30 til 20 år. Og dermed forfalder det hidtidige primære grundlag under universitetsbiblioteksinstitutionen, der er skabt til og formet af det trykte medie.

#### Hvilke opgaver vil komme til?

Nye opgaver er ved at komme til. Nogle ligger i forlængelse af de klassiske biblioteksopgaver, andre afspejler lokale omstændigheder og forhold og kan være ret fremmede for den egentlige biblioteksfunktion.

Til den første gruppe hører deltagelse i universitets forskningsformidlingsfunktion i form af forskningsregistrering (f.eks. i PURE-systemet), varetagelse af institutionelle repositories eller af internationale subject repositories (f.eks. ArXive ved Cornell University Library). Et nyt område i naturlig fortsættelse heraf er opgaver i forbindelse med digital lagring og tilgængeliggørelse af de forskningsdata, der ligger til grund for den publicerede forskningsproduktion.

Under et kan disse opgaver forstås som bibliotekernes bidrag til e-Science, og det vil være interessant at se, om bibliotekerne formår at positionere også på de tidlige stadier af forskningsflowet. Det er imidlertid allerede nu klart, at udvikling af e-Science med datalagring og –formidling er enormt ressourcekrævende og ligger langt ud over bibliotekernes økonomiske formåen. Skal bibliotekerne spille med i denne udvikling må det ske i tætte partnerskaber med andre, betydningsfulde og pengesterke spillere.

Til den anden gruppe hører hvad som helst, som universitetsbiblioteket i den konkrete lokale situation kan bidrage til.

For 10-15 år siden var konvergens mellem universiteternes biblioteker og IT-afdelinger meget på tale, især i mindre universiteter, men denne trend er ikke særligt udtalt i dag, muligvis fordi det er blevet klart for alle, at bibliotekerne ikke handler om IT, men om indhold og service baseret herpå.

Ellers er der gerne tale om andre dele af universitetets infrastrukturelle forvaltning (f.eks. printshops og conferenceplanlægning) og udvidede opgaver i forbindelse med e-læring og e-læringsplatformer. Man har indtryk af, at denne udvikling i høj grad afhænger af, hvad vakse universitetsbibliotekschefer selv byder ind på, eller hvad plagede universitetsadministratorer finder på for at løse akutte organisatoriske eller personrelaterede problemer.

#### Hvilke organisatoriske former vil der blive udviklet?

Det progressive bortfald af de trykte medier og kombinationen af klassiske biblioteksopgaver med andre typer opgaver udfordrer i høj grad bibliotekernes organisatoriske og institutionelle former.

Som regel vil det være et spørgsmål om, hvordan universitetsbiblioteket er organiseret inden for det pågældende universitet. For Københavns Universitet og Århus Universitet er situationen atypisk, fordi de to universitetsbiblioteker er indlejret i hhv. Det Kongelige Bibliotek og Statsbiblioteket, hvis nationale status og opgaver giver et fast eksternt, institutionelt forankringspunkt for universitetsbiblioteksfunktionen.



Kilde: www.librarianblack.net

Fremtidens Jedi-bibliotek i Star Wars og nutidens Trinity College i Dublin.

Men: hvilke organisatoriske former vil fremtidens universitet anvende for sin interne universitetsbiblioteksfunktion, når det trykte medie er forsvundet?

For mig at se er kernespørgsmålet, om organiseringen af den digitale "litteratursamling" og de tilknyttede adgangs- og serviceflader i sig selv kan danne grundlag for en separat organisatorisk enhed i universitetet – kaldet Universitetsbiblioteket. I betragtning af at licensforvaltningen formentlig i høj grad vil blive outsourcet til eksterne leverandørsystemer og til nationale fællesorganer, f.eks. DEFF, er der en vis sandsynlighed for, at den digitale ressourcesamling vil kunne forvaltes af et forholdsvis beskedent kontor under universitetets fællesforvaltning eller IT-forvaltning.

Og de andre funktioner, som er nævnt ovenfor, vil ligeledes forholdsvis nemt kunne integreres hver i sin universitetsfunktion vedrørende forskning, studier, IT og infrastruktur. En institutionel overlevelsesstrategi, der baserer sig på opgaver, som ligger fjært fra universitetsbibliotekets kernefunktioner, risikerer at give bagslag, fordi overtagelsen af sådanne opgaver fører til andre måder at organisere den samlede funktion.

Min personlige konklusion er den, at overgangen fra Gutenberg-æraen til Google-æraen sandsynligvis indebærer, at universitetsbibliotekerne ikke bare vil undergå en indholdsmæssig metamorfose, men også en institutionel metamorfose.

På sin personlige blog skriver direktøren for Styrelsen for Bibliotek og Medier, min gode kollega Jens Thorhauge, følgende om universitetsbibliotekernes organisation: "Budskabet i mit oplæg på seminaret [det nylige DF-vinterseminar] var, at forskningsbibliotekernes organisation i vid udstrækning fortsat er bestemt af interne processer, og at det typiske forskningsbibliotek ikke har taget den fulde konsekvens af, at samlingen ikke længere er basis for kerneydelsen." Det tvivler jeg på, at han har ret i, men jeg skulle da selv være den sidste til at blive fornærmet over en provokatorisk udfordring til tankevirkosomhed, og refleksionerne i denne artikel er faktisk udløst af hans bemærkning.

Men så skriver Jens også følgende: "Hovedspørgsmålet er, hvordan vi gearer bibliotekerne til at skabe den nødvendige innovation og omstilling, som skal være med til at sikre biblioteket en rolle i fremtiden?" Og her tillader jeg mig at fremføre, at denne problemstilling er institutionsfikseret og principielt irrelevant: det drejer sig overhovedet ikke om at sikre universitetsbibliotekerne en rolle i fremtiden. Det drejer sig om at være med til at forme den bedste faglige og videnskabelige informationsfunk-


tion for fremtidens universitet. Har universitetsbiblioteket som institution en plads heri, er det fint; og har det ikke, er det også fint. Vi skal nok være der, men formentlig andre steder.

#### Og så er der lige nutiden!

Fremtiden er en god ting, men desværre forandrer den sig uop-  
hørligt. Det kan derfor være ret svært at sætte kursen efter den.

Til gengæld har vi fabelagtigt spændende udfordringer i nutiden. Mange af dem udfordrer os netop på, at de kun kan mødes, hvis vi er villige til at se stort på de strukturer, der definerer det nuværende universitetsbibliotek som institution. Vi skal selvfølgelig levere en stærk lokal service, men skal vi nødvendigvis fortsætte med separate trykte samlinger og anskaffelsespolitikker eller skal vi satse på en national? Skal vi have egne digitale samlinger eller skal vi satse på en national – eller overnational?

Skal vi have egne lokale søgeflader eller melde os ind i Worldcat (local etc) eller i Google? Skal vi turde gå ind partnerskaber og outsourcingordninger, der gradvist opløser vores institutionelle status? Hvad svarene er på den slags spørgsmål, er det for tidligt at sige – udviklingen går så hurtigt, at selv betydningsfulde satsninger på nationalt plan, der var indlysende for bare et år siden, nu er ved at blive overhalet af virkeligheden på leverandørmarkedet. Se bare hvordan det gik med Databrøndprojektet.

Så mit budskab med denne artikel er ikke at sige, hvad der vil ske med universitetsbiblioteker i fremtiden, men kun dette ene: den fremtidige organisering af universitetets videnforsyning skal afhænge af universitetsfokuseret innovationstænkning, og ikke af biblioteksfikseret institutionstænkning. 

---

# Gentænk lederskabet med Harvard

---

Gert Poulsen, vicebiblioteksdirektør, CBS Bibliotek, [gp.lib@cbs.dk](mailto:gp.lib@cbs.dk), Henriette L. Jakobsen, afdelingsleder, CBS Bibliotek, [hlj.lib@cbs.dk](mailto:hlj.lib@cbs.dk) og Niels Hasselgaard Jensenius, bibliotekschef, Det Administrative Bibliotek, [nhj@dab.dk](mailto:nhj@dab.dk)

---

Det er efterhånden mange år siden, at ledelse var for amatører. Men ét er ledelse - noget andet er lederskab. Den erkendelse bliver for alvor synlig, når en leder får sin lederrolle og -identitet udsat for "Leadership Institute for Academic Librarians" (LIAC) på Harvard.

Siden 1999 har Harvard University afviklet et årligt uddannelsesprogram for biblioteksledere, hvor undertegnede har fulgt programmet. I dag tiltrækker programmet stadig masser af biblioteksledere, som med meget forskellige erfaringer, niveauer og baggrunde samles for at få nye værktøjer til indsigt og forståelse af daglig ledelse og egentlig lederskab.

På kurset er cases altid i centrum. Både vores egne og udvalgte cases fra universitetsverden og andre organisationer, hvor ledelsesdilemmaerne bliver sat på spidsen. En anden central del er tekstbogen "Reframing organizations: artistry, choice and leadership" (2008), der lancerer fire bærende rammer af lederskab: struktur, menneske, politik og symbol.



Vi kan klart anbefale at prøve kræfter med Harvard og det intense samvær. Vi oplevede nogle af de bedste, mest levende og engagerede undervisere i vores voksne læringsliv. Sideløbende med undervisningen indgik vi i 2 faste grupper, som mødtes

dagligt for at reflektere over dagens temaer eller diskutere cases. Det var et dynamisk forum, hvor alle gav og blev givet. Vores amerikanske lederkolleger i programmet udviste i det hele taget en åbenhed, nysgerrighed og brændende engagement, som var til stor inspiration for de mere tilbageholdende europæere. Og vi er nu en del af Harvard alumni fællesskabet med nye amerikanske venner, som deler historier om afledte erkendelser eller nye karrierespor.

Se "Leadership Institute for Academic Librarians"


under Higher Education programs på [www.gse.harvard.edu](http://www.gse.harvard.edu), hvor opfølgende programmer også er nævnt. Har du lyst til at høre mere er du velkommen til at kontakte os. 

Foto fra [www.flickr.com/photos/eileanisiar](http://www.flickr.com/photos/eileanisiar)