

Det Kongelige Bibliotek i vækst

af vicedirektør, universitetsbibliotekar Michael v. Cotta-Schønberg og direktør Erland Kolding Nielsen

”Vi skal ikke være store for at være store, men for at være gode.”

Disposition

1. Vækst
2. Muligheder
3. Udfordringer

1. Vækst

I tidligere generationer var det ikke organisatorisk vækst, der prægede Det Kongelige Bibliotek, tværtimod. De væsentligste dele af Nationalbibliografien overgik til Bibliotekstilsynet (1940) og Nationalmuseet (1943), væsentlige nationale biblioteksopgaver blev tildelt det nye Statsbibliotek, Dansk Folkemindesamling blev udskilt (1917) og Rigsbibliotekarembetet, oprettet med dobbeltfunktion på ledelsesniveau 1943, blev adskilt fra ledelsen af Det Kongelige Bibliotek (1986).

I den seneste generation er denne situation blevet afløst af vækst for institutionen som helhed. For det første er Universitetsbibliotekets to afdelinger (UB1 og UB2, fra 1990 DNLB) blevet overtaget, henholdsvis fusioneret med Det Kongelige Bibliotek, og dermed er Københavns Universitetsbibliotek genskabt som en helhed. For det andet er Dansk Folkemindesamling vendt tilbage til biblioteket. For det tredje har biblioteket, sammen med Statsbiblioteket, fået nye nationale opgaver på det digitale område. For det fjerde har biblioteket overtaget IT-mæssige og andre servicemæssige driftsopgaver for en lang række eksterne biblioteker. For det femte er den bygningsmæssige masse udvidet, først og fremmest med Den Sorte Diamant (1999), der på afgørende vis har ændret bibliotekets muligheder for dialog med befolkningen, ligesom også færdiggørelsen af Det Humanistiske Fakultetsbibliotek på Amager (2008) udgør en vigtig bygningsmæssig tilvækst. Endelig har Det Kongelige Bibliotek sammen med Københavns Universitet 2007 skabt den store fælles biblioteksorganisation, KUBIS, der er ansvarlig for den samlede biblioteksbetjening af universitetet. KUBIS er ganske vist ikke en form for institutionel vækst, men organisatorisk er der klart tale om en markant udvikling af KBs biblioteksfaglige rum.

Det bør nok i denne sammenhæng understreges, at det økonomiske grundlag under Det Kongelige Biblioteks samlede funktion til gengæld ikke er i vækst, tværtimod: den institutionelle og organisatoriske vækst hviler på et økonomisk grundlag med stadig indskrænkning.

Disse udviklinger stiller KB over for et dobbelt sæt af muligheder og udfordringer, dels muligheder for ny udvikling på et bredere grundlag, dels udfordringer af organisatorisk og ressourcemæssig karakter.

2. Muligheder

Det Kongelige Biblioteks vækst byder både på fordele og ulemper, eller i strategisprog: muligheder (*opportunities*) og udfordringer (*challenges*). Blandt mulighederne er servicemæssige fordele, stordriftsfordele, større økonomisk basis, mangfoldigt kompetencerum og innovationskraft.

a. Servicemæssige fordele

For det første giver kombinationen af de nationale samlinger og universitetssamlingerne såvel af trykte som digitale informationsressourcer et unikt og meget omfattende grundlag for betjeningen af Københavns Universitet og af hele befolkningen med videnressourcer.

Det fælles søgesystem, Rex, er en moderne søgefacilitet, som tillader to former for integreret søgning: dels af alle de forskellige medier i bibliotekernes samlinger (bøger, tidsskrifter, artikler, billeder, musik, kort), dels søgning under et af alle samlingerne ved KB og ved KUs mange biblioteker.

Det fælles udlånssystem tillader, at bøger kan bestilles og afleveres på tværs af alle fakultetsbibliotekerne. Endvidere skal man nu kun være registreret en gang som låner og har herefter låneadgang til alle biblioteker i systemet (der udlåner bøger). For KU-ansatte og KU-studerendes vedkommende sker indmeldelsen som låner automatisk på grundlag af matrikeldata, og lånerstatus skal herefter blot aktiveres ved først givne lejlighed.

Et særligt eksempel på samspil mellem nationalbibliotek og universitetsbibliotek til glæde for de studerende er *Students Only*, en sponsorstøttet (af Siemens Danmark) klub af studerende som bruger KB/KUBIS. Gennem denne klub har de studerende adgang til en lang række kulturtilbud i Diamanten, og der er som regel fuldt hus til arrangementer. Til hovedarrangementet i 2009 kom der ca. 4.000 studerende. Det kan ikke overvurderes, hvad *Students Only* betyder for at skabe bånd mellem denne meget vigtige brugergruppe og biblioteket.

b. Stordriftsfordele

Det er indlysende, at en lang række driftsopgaver kan løses mere rationelt i en stor organisation med fælles driftssystemer end i 46 forskellige biblioteker, et stort, nogle mellemstore og mange små hver med sin separate administration.

Typisk er der stordriftsfordele at indhente på IT-området, i generel forvaltning og administration og i biblioteksmæssige backoffice-operationer.

Et konkret eksempel er de rabatter, der kan opnås fra bog- og tidsskriftleverandører, når alle indkøbsbudgetterne for KB og KUBIS-bibliotekerne lægges sammen til en fælles pulje. Dette budget har en størrelse, der – alt andet lige - gør det muligt at købe næsten 10 % mere på det nuværende bogbudget end tidligere.

c. Større økonomisk basis

Et stort institutionsbudget betyder ikke, at den pågældende institution er ”velhavende”. Det afhænger af opgaveporteføljen i forhold til budgettet samt af andre forhold, hvoraf enkelte påvirker både

Det Kongelige Bibliotek og Københavns Universitet, som ligger på nogle af de dyreste grunde i Danmark og derfor blandt andet har meget høje ejendomsskatter.

Men selvom Det Kongelige Bibliotek og bibliotekerne ved Københavns Universitet ikke er gunstigt stillede i økonomisk henseende, er det samlede biblioteksbudget dog så stort, at selv små procentandele af budgettet rækker til udviklingsinitiativer, som mindre organisationer ikke kunne tillade sig.

Nogle opgaver er så store, at de ligger uden for organisationens formåen, f.eks. digitalisering af den nationale litterære kulturarv, og der skal altid prioriteres. Men når der så er prioriteret, har den store biblioteksorganisation et vist økonomisk råderum for iværksættelse af udviklingsinitiativer.

d. Mangfoldigt kompetencerum

I den store fælles organisation, som Det Kongelige Bibliotek er i dag, er der en stor, fælles personalegruppe med en fælles politik for kompetenceudvikling. Ud over formelle uddannelsesforløb o.l. er denne kompetenceudvikling baseret på organisationens egne muligheder i form af gensidig udstationering (*jobbytte*) mellem alle biblioteksorganisationens dele. Endvidere kan organisationen give medarbejderne mulighed for varierende karriereforløb (*jobmobilitet*) baseret på interne stillingsopslag for hele organisationen og egentlige stillingskift imellem enhederne. En sådan ordning er godt i trit med tendenserne på det yngre jobmarked – også for bibliotekarer. Den vil således også være velegnet til at sikre fastholdelse af medarbejdere, der ikke ønsker for tidligt i karriereforløbet at blive bundet til den samme opgaveprofil på ubestemt tid.

Denne opfattelse bekræftes til fulde af erfaringerne. Mange af vore medarbejdere synes, det er attraktivt at arbejde i en stor, mangfoldig biblioteksorganisation, de rokerer gerne mellem funktionerne, og de bruger gerne mulighederne for udvikling af faglig og sociale netværk på tværs af de mange enheder i organisationen.

e. Innovationskraft

Det er almindeligt anerkendt, at biblioteksområdet i de kommende år står over for fundamentale forandringer, der vil kræve betydelig innovationskraft fra biblioteksorganisationens side.

Ved innovationskraft forstås her samspillet mellem organisatorisk handlekraft, økonomisk formåen, inspirationsevne og IKT-ressourcer.

Organisatorisk handlekraft består i, at organisationen har en størrelse og ledelsesform, der gør det muligt at sætte store nye mål og at gennemføre forandringer og omprioritering.

Økonomisk formåen er ikke i denne sammenhæng, at organisationen er velhavende, men at dens økonomi har så stort volumen, at også mindre omprioriteringer af ressourceanvendelsen kan have væsentlig effekt, jf. ovenfor om større økonomisk basis.

Ved inspirationsevne forstås, at medarbejdergruppen har en størrelse, sammensætning og kompetenceprofil, der tillader et rigt, fælles ideflow, kreativ opfangning og omsætning af nye ideer og teknologier fra omverden, og et organisatorisk overskud, der tillader, at man engang imellem hæver sig over daglig drift og akut problemløsning og fokuserer på såvel de store linier som de skæve indfaldsvinkler.

Den store biblioteksorganisation, som i dag er baseret på Det Kongelige Bibliotek, har væsentlig bedre mulighed for at udvikle denne innovationskraft end et stort antal separate, parallelle biblioteksenheder med hver sin ledelse.

3. Udfordringer

Som nævnt er der ikke kun positive elementer og muligheder for Det Kongelige Bibliotek. Væksten har også en bagside med vanskeligheder og udfordringer.

Generelt drejer udfordringerne sig om at sikre den organisatoriske sammenhæng i en organisation, der bliver stadig større, mere kompleks og geografisk spredt. Nogle mener, at Det Kongelige Bibliotek ”knækker over”, andre synes, at organisationen er blevet spundet for tæt sammen. I udgangspunktet er det nødvendigt, at alle parter erkender, at det gode gamle Kongelige Bibliotek, som vi kendte det indtil begyndelsen af 1980’erne, ikke længere er der. Integrationen af først UB1 (1990), senere fusionen med Danmarks Natur- og Lægevidenskabelige Bibliotek (2005) og senest Dansk Folkemindesamling (2008) og dannelsen af KUBIS (2008) har skabt en helt ny organisatorisk situation - der er ikke plads til nostalgitænkning.

Men der er heller ikke plads til silotænkning, og derfor er det vigtigt at erkende de reelle vanskeligheder, som KBs vækst har medført, således at organisationen kan forholde sig konstruktivt til dem.

KBs organisatoriske vækst skaber tre typer af organisatoriske vanskeligheder: der er blevet længere fra top til base (organisatorisk afstand), der er rig grobund for lokaltænkning, og der kan opstå konkurrence mellem bibliotekets hovedformål.

a. Organisatorisk afstand

I den voksende organisation er der to typer af afstandsproblemer: den *vertikale* afstand mellem ledelse og base, og den *horisontale* afstand mellem kolleger og enheder på samme niveau.

Den vertikale afstand mellem ledelse og base er ikke blot et spørgsmål om hierarkisk kompleksitet og størrelse, men også om geografisk spredthed. Det Kongelige Bibliotek og KUBIS har en reel udfordring i at sikre, at ledelse og base ikke bare er synlige for hinanden, men også forståelige for hinanden, og med en reel tovejs interaktion, således at signaler begge veje ikke bliver til ligegyldig baggrundsstøj, og mellemliddene til filtre i stedet for forstærkere. De vigtige beslutninger, der træffes centralt skal være baseret i reel forståelse af virkeligheden ”derude”, og de skal til gengæld omsættes i reel lokal handling.

Også den horisontale afstand har afgørende betydning for organisationens velvære. Den defineres ikke blot af afstanden mellem de enkelte enheder bilateralt, men også af afstandene mellem de enkelte enheder og alle de øvrige enheder i den store KB/KUBIS-sammenhæng. Der er selvfølgelig grænser for, hvor meget en bibliotekar ved et naturvidenskabeligt institutbibliotek skal kende til Håndskriftafdelingen, og hvor tæt en medarbejder ved Dansk Folkemindesamling skal følge udviklingen på LIFE-biblioteket. Men ikke desto mindre er det vigtigt ikke bare for den organisatoriske effektivitet og medarbejdertrivsel, men også for den samlede servicefunktion, at alle enheder og medarbejdere aktivt udvikler deres netværk, tættest til direkte samarbejdspartnere, og løsere - men ægte - til den samlede organisation.

Den nødvendige organisatoriske differentiering, som både er en forudsætning for og følge af væksten, skal kompletteres af et sæt mekanismer, der fremmer integrationen på tværs af den differentierede organisation.

Dette er for det første sket igennem en formel afdelings-, udvalgs- og koordinationsstruktur, der er designet med henblik på at fremme information og udveksling. Afdelingsstrukturen har efter fusionerne været igennem en voldsom udvikling – også fordi den skulle tage hensyn til universitetsstruktureringen, men den er efterhånden plads. Udvalgsstrukturen er blevet revideret og forenklet i det forløbne år, og visse parallelt fungerende organer er enten nedlagt eller lagt ind i en mere organisk struktur. Denne struktur skal nu ”sætte sig”. Koordinationsstrukturen er formentlig noget mere uklar, ikke mindst fordi KUBIS spænder over biblioteksenheder, der tilhører forskellige institutioner, og endnu ikke ganske har fundet sine ben på dette område.

For det andet fremmes integrationen af de mere uformelle netværksdannelser som udvikles gennem personalerokering, udvekslingsordninger (f.eks. vagtbytte), fællesarrangementer som den årlige KB/KUBIS-dag, besøgsrunder o.l. og fælles studierejser, der efter deltagernes tilbagemeldinger er fremragende redskaber til netværksdannelse.

Det tredje, og måske allervigtigste, er det tværgående projektarbejde, fordi dette samler projektdeltagerne om fælles formål og handlinger, der bevæger organisationen. Den store proces i 2009, hvor alle KB/KUBIS-bibliotekernes bibliotekssystemer blev integreret i KBs fællessystem, er et meget vigtigt eksempel på dette.

Hele denne proces kræver ikke blot intelligente ledelsesudspil, men også energi og engagement fra den enkelte medarbejder. Mange medarbejdere kan idag surfe rundt i store komplekse – og ret uoverskuelige - sociale fællesskaber, og de kan måske vise os andre, hvordan man bliver en tryk medspiller i et stort fællesskab med skiftende og nogle gange uklare grænser.

b. Lokaltænkning

I en stor organisation er der naturligt nok et ”center” og en ”periferi” eller det ”fælles” og det ”lokale”. Det er en nødvendighed for en velfungerende organisation i dynamisk fremdrift, og det er godt, hvis lokale afdelinger har en egen identitet og kultur, som medarbejderne er en del af og stolte over.

Men det ”lokale” kan indeholde vanskeligheder. Dette gælder ikke mindst for organisationer, hvis vækst i væsentligt omfang er sket ved fusion med eksterne organisationer, hvor der var modstand imod fusionen.

Det kan medføre, at det lokale tager overhånd i forhold til det fælles, og at der i stedet for en inkluderende fælles/lokal organisationskultur udvikler sig en organisation, som overvejende præges af lokaltænkning.

Her skal der peges på to konkrete vanskeligheder: utilstrækkelig identifikation med helheden og lokaloptimering.

Den *utilstrækkelige identifikation med helheden* ses eksempelvis på universiteter, hvor medarbejderne mere identificerer sig med deres eget institut end med universitetet, og publicerer deres forskningsarbejder i instituttets navn og ikke i universitetets. Resultatet er, at deres forskningsarbejder ikke findes i bibliometriske undersøgelser af pågældende universitetet og derfor stiller dette ringere i sammenlignende undersøgelser.

Organisatorisk identifikation er imidlertid ikke en kommandobaseret ting, den skal vokse frem i ægte fællesskaber, hvor fusionsparterne respekterer hinanden som ligeværdige partnere. Det tager tid og kræver tålmodighed.

I Det Kongelige Biblioteks tilfælde fremmes processen af, at biblioteket har et meget stærkt ”brand” i offentligheden, blandt andet understøttet af Diamantens høje profil i befolkningen. Nye medarbejdere søger til institutionen ikke mindst på grund af dette ”brand”, og det fremmer selvfølgelig udviklingen af en fælles identitet.

I forhold til Det Kongelige Biblioteks overtagelse af Universitetsbibliotekets 1. Afdeling i 1989 og fusionen med Danmarks Natur- og Lægevidenskabelige Bibliotek i 2005 bedømmes denne proces at være gået fornuftigt. Problemerne har overvejende bestået i at få det hele til at fungere praktisk og IT-mæssigt.

KUBIS-organisationens etablering i 2008 har dog kompliceret forholdet noget. Den spænder på tværs af to institutioner, og den indebærer, at såvel de KB-ansatte som de KU-ansatte ud over deres lokale afdelings- og institutmæssige tilknytning må udvikle en form for tredobbelt fælles identitet, nemlig i forhold til KUBIS, som fælles biblioteksorganisation, og til Københavns Universitet og til Det Kongelige Bibliotek som fællesorganisationens institutionelle ”partnere”. De KU-ansatte medarbejders identifikation med Det Kongelige Bibliotek vil formentlig være minimal; det vigtige er, at det lykkes at etablere en fælles KUBIS-identitet. Til gengæld er det også vigtigt, at udviklingen af en fælles identitet med Københavns Universitet fremmes hos de KUBIS-ansatte medarbejdere på KB-siden, fordi universitetet er KUBIS’ primære brugergruppe, og det er nødvendigt for en servicegruppe at udvikle en vis fælles identitet med gruppen af servicemodtagere.

Lokaloptimering er et resultat af utilstrækkelig fælles identitet og består i, at de enkelte enheder tilrettelægger deres arbejde og ressourceanvendelse uden hensyn til den fælles organisation og andre enheder. Den kan tage form både af kvalitetsoptimering og ressourceoptimering.

Kvalitetsoptimering – og nogle gange trivselsoptimering – i en afdeling kan binde ressourcer, der var bedre anvendt i andre afdelinger eller i organisationen som helhed. Og *ressourceoptimering* i form af besparelser og effektiviseringer i en afdeling kan medføre komplikationer og øget ressourceforbrug i andre afdelinger, hvad der let kan ske, hvis organisationen ikke tænker godt nok på tværs. Dette er generelt for alle store organisationer, men særligt stort i organisationer, der er vokset sig store ved fusioner af separate institutioner.

Løsningen på problemerne med lokaltænkning er grundlæggende den samme som ved problemet om organisatorisk afstand: rokering, tværgående projekter m.m. fremmer forståelsen af organisationen på tværs af enheder og sikrer, at den lokale forankring ikke bliver et ekskluderende tankesæt, der mister helhedsperspektivet og indtænkningen af de andre enheder og medarbejdere i organisationen.

c. Konkurrence mellem hovedformålene

På et mere overordnet niveau tales der ind imellem om faren for silotænkning, det vil sige, at KB bliver en samling af siloer, der hver for sig rager op i landskabet og ikke har en fælles ”arkitektur”, d.v.s. struktur. I dette scenario er der ingen synergi mellem Det Kongelige Biblioteks hovedformål, men konkurrence om organisatorisk fokus, offentlig opmærksomhed og institutionelle ressourcer.

For at kunne forholde sig til dette er det vigtigt at forstå, at Det Kongelige Biblioteks hovedformål ikke er at være Det Kongelige Bibliotek. Det Kongelige Bibliotek har to hovedformål: at være Danmarks Nationalbibliotek og at være Københavns Universitetsbibliotek. Disse to formål er ikke selvopfundne – det er disse to hovedopgaver, som staten – siden 1927 - har fastsat for Det Kongelige Bibliotek. De to forskellige formål kan sagtens forvaltes i adskilte institutioner. Det er faktisk det normale, at nationalbiblioteket ikke samtidig er universitetsbibliotek. At de to formål kombineres i Det Kongelige Bibliotek er velbegrunderet i historiske og lokale forhold. Det er i denne sammenhæng ret interessant, at når udviklingen i København er gået i modsat retning end i Helsinki og Oslo, skyldes det ikke mindst, at universitetet ønsker at forstærke sit fokus på egne hovedopgaver, forskning og undervisning, og derfor er helt tilfreds med, at støtteopgaver som biblioteksfunktionen varetages af professionelle, eksterne partnere.¹ Opgaven består ikke i at opløse de to hovedformål i et udvandet fællesformål, men at løse de to opgaver på en gang ved at udnytte synergimuligheder, levere stordriftsfordele i form af rationel og effektiv drift, at give en bredere serviceflade til brugerne og skabe fælles innovationskraft baseret dels på en stor og talentfuld medarbejdergruppe, og dels på et ressourcegrundlag, der har dimensionen til at bære en systematisk udviklingsindsatsning.

Er der to hovedformål i en organisation, er der selvfølgelig mulighed for indbyrdes, dysfunktionel konkurrence, men der er jo også konkurrenceformer, som ikke er dysfunktionelle, f.eks. konkurrence på kreativitet og iderigdom. Men det er ikke dysfunktionel konkurrence mellem hovedformålene, der præger Det Kongelige Bibliotek.

For så vidt angår *organisatorisk fokus* har det i praksis vist sig gennemførligt at have et dobbelt hovedformål, ikke mindst fordi bibliotekets organisationsstruktur understøtter og afspejler dette dobbelte formål.

Hvad angår *offentlig opmærksomhed* er det klart, at det er nationalbiblioteket, der dominerer billedet. Dette skyldes i høj grad nationalbibliotekets kulturelle aktiviteter forankret i Diamanten, men endnu mere vigtigt: at det netop er de større nationale mærkesager, som f.eks. digitalisering, netthøstning o.s.v., der fanger offentlighedens og mediernes interesse. Universitetsbibliotekets virkelighed er præget af den daglige service: det kan ikke forvente at fange den offentlige opmærksomhed på nationalbibliotekets niveau. Ser man på *ressourcerne*, er det til gengæld lige så klart, at universitetsbiblioteket beslaglægger flere ressourcer end nationalbiblioteket. Dette skyldes imidlertid ikke, at universitetsbiblioteket har fået ressourcer på nationalbibliotekets bekostning, men er et resultat af fusionshistorien. Da Det Kongelige Bibliotek i 2005 fusionerede med Danmarks Natur- og Lægevidenskabelige Bibliotek, blev de to bibliotekers budgetter opdelt i nationalbiblioteksformål og universitetsbiblioteksformål, og denne opdeling og efterfølgende sammenlægning efter formål blev grundlag for fordelingen af Det Kongelige Biblioteks budget mellem de to hovedformål og for de to hovedenheders ”bidrag” til fællesfunktioner, f.eks. administration og IT. Denne ordning var en forudsætning for universitetets tilslutning til fusionen mellem KB og DNLB og blev indskrevet af kulturministeriet i grundlaget for denne fusion. Der foregår således ikke en konkurrence om budgetterne til de to hovedformål.

¹ Se: Cotta-Schönberg, Michael & Erland Kolding Nielsen: ”The Relationship between the National Library and the Metropolitan University Library: The Nordic Scene”, *Alexandria. The Journal of National and International Library and Information Issues*, 20, 2008, pp. 1-10.

Udviklingen og væksten i Det Kongelige Bibliotek er ikke uden vanskeligheder, som skitseret ovenfor. Men når en institution på 20 år er vokset så hurtigt som Det Kongelige Bibliotek, må det være tilladt engang imellem at have vokseværk. Og i betragtning af, at vores fælles historie går tilbage til 1482, er det i orden at have vanskeligheder på grund en vækstspurt i fornyelsens tegn i stedet for affældighed og stilstand.