

Biblioteket som konkurrencefordel

Af Jakob Heide Petersen

I maj måned mødtes repræsentanter fra en række europæiske handelshøjskolebiblioteker til en konference i Oslo for at drøfte bibliotekets rolle i en global sammenhæng. Konferencen var arrangeret af The European Business School Librarians' Group (EBSLG), og temaet var Libraries in The Global Information Economy.

Jakob Heide Petersen
Biblioteksstyrelsen
JHP@bs.dk



Den mere specifikke problemstilling var, hvordan forskningsbiblioteket kan bidrage til at skabe værdi og øget kvalitet i forhold til moderinstitutionens tilbud. Undertegnede fik mulighed for at deltage i konferencen og give en præsentation om dette emne, hvilket efterfølgende gav anledning til en række yderligere overvejelser, der præsenteres i denne artikel.¹

Globalisering og konkurrencepres

Bolognaprocessen er et godt udgangspunkt for at tale om globalisering på uddannelsesområdet. Det overordnede formål med processen har siden starten i 1999 således været at skabe større sammenlignelighed og mere ensartede rammer for videregående uddannelser og øge de studerendes mobilitet mellem uddannelser i Europa.²

Det indebærer, at den studerende får bedre mulighed for at sammenligne uddannelsesinstitutioner og deres kvalitet og bedre mulighed for at vælge mellem forskellige alternativer. For den enkelte uddannelsesinstitution vil det medføre højere forventninger til uddannelsens kvalitet, højere minimumskrav til institutionens service og et behov for konstant udvikling og tilpasning til nye krav. Bolognaprocessen kan således ses som et element af det øgede konkurrencepres, som er en væsentlig konsekvens af globaliseringen.

Et vigtigt konkret resultat af processen er en standardisering af strukturen af institutionernes uddannelser og opstilling af minimumskrav til de faciliteter, der skal understøtte uddannelserne. Disse krav omfatter også biblioteket, selv om de på dette område formuleres i meget generelle vendinger.

To biblioteksroller?

Bibliotekerne har ofte en ikke særlig fremtrædende plads, når der arbejdes med benchmarking, akkreditering og standarder for videregående uddannelsesinstitutioner. I *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* omtaler The European Association for Quality Assurance in Higher Education således kun bibliotekerne meget kortfattet:

"In addition to their teachers, students rely on a range of resources to assist their learning. These vary from physical resources such as libraries or computing facilities to human support in the form of tutors, counsellors, and other advisers. Learning resources and other support mechanisms should be readily accessible to students."³

På trods af opfattelsen af uddannelse som læring tildeles biblioteket en ret perifer rolle og betragtes udelukkende som en fysisk ressource og som en supportfacilitet. Beskrivelsen af bibliotekets formål som understøttelse af læring forekommer imidlertid meget relevant.

Netop forholdet mellem bibliotekets opgaver og dets formål var et vigtigt omdrejningspunkt i OCLCs omfattende analyse af bibliotekerne i 2003⁴. Analysens hovedbudskab var således, at for mange biblioteker forveksles de traditionelle biblioteksopgaver med bibliotekets egentlige formål. I en keynote præsentation ved The European Conference on Digital Libraries i 2004 formulerede Lorcan Dempsey fra OCLC problemstillingen således:

"We often hear it said that libraries (and librarians) select, organize, retrieve, and transmit information or knowledge. That is true. But those are the activities, not the mission, of the library. ... the important question is: "To what purpose?"

"We do not do those things by and for themselves. We do them in order to address an important and continuing need of the society we seek to serve. In short, we do it to support learning."⁵

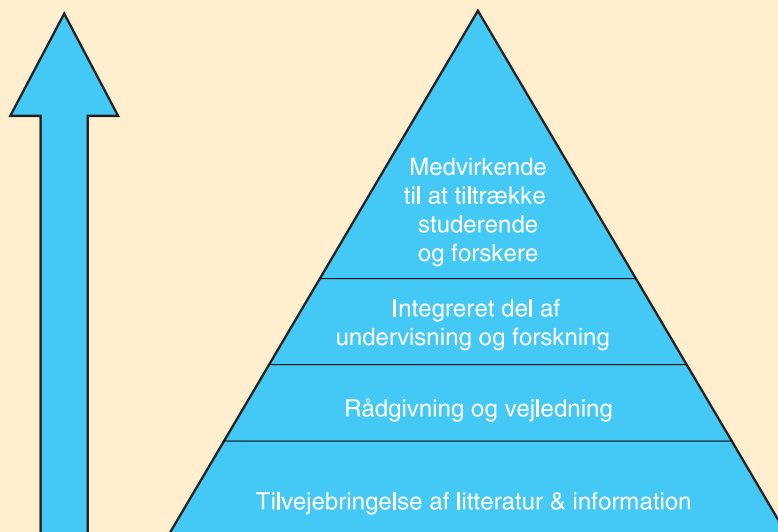
Det kan forekomme som en temmelig akademisk øvelse at diskutere bibliotekets rolle og forholdet mellem opgaver og formål på dette meget overordnede niveau. Det synes imidlertid at være et spørgsmål, der har meget stor praktisk betydning.

Der er således biblioteker, der definerer deres rolle meget snævert som en servicefunktion, der har til opgave at stille information til rådighed. Disse biblioteker vil ofte være tøvende overfor nye opgaver som f.eks. e-læring og i hvert fald fastholde, at bibliotekets opgave udelukkende er knyttet til informationsforsyningen. De har ofte et meget ydmygt forhold overfor moderinstitutionen og fokuserer mere på de traditionelle arbejdsgange i biblioteket, end på en klar fornemmelse af bibliotekets formål. For disse biblioteker er det ofte afgørende at bevare traditionelle arbejdsgange og systemer. Der er her en tendens til at forveksle traditionelle biblioteks-ydelser med bibliotekets kernekompetencer.

En anden type biblioteker fokuserer på bibliotekets overordnede formål: at understøtte vidensproduktion. Biblioteket forsøger at udvikle de kompetencer hos personalet, der bedst understøtter dette formål. Denne type bibliotek går gerne aktivt ind i nye aktiviteter, hvis biblioteket kan skabe større værdi for moderinstitutionen på den måde. Det indebærer også, at biblioteket meget aktivt prioriterer og vælger de arbejdsprocesser, hvor biblioteket kan skabe størst værdi for moderinstitutionen. Det betyder, at man ofte overlader mere rutineprægede eller ressourcekrævende processer til eksterne parter.

Væsentlige ingredienser:

- Profilering
- Servicekoncepter
- Faglig kompetence
- Internationalt samarbejde



Ovenstående beskrivelser er naturligvis fortegnede, og det er relativt sjældent, at man finder et bibliotek eller en biblioteksleder, der passer ind i den første kategori.

Ændringer i bibliotekernes vilkår

En anden væsentlig årsag til at fokusere mere på formål end på aktiviteter, er de meget store ændringer, der sker i bibliotekernes omgivelser. Ændringerne i brugernes adfærd, nye vilkår for digital informationsforsyning og nye biblioteksydelser er beskrevet meget udmærket i den store OCLC-undersøgelse. Den beskæftiger sig imidlertid ikke ret meget med ændringer inden for forskning og uddannelse.

Det er naturligvis vanskeligt at give blot en nogenlunde dækkende beskrivelse af udviklingen inden for forskning og uddannelse. De mere kvantitative ændringer og udfordringer er beskrevet udmærket i regeringens strategi for Danmark i den globale økonomi. De kvalitative forandringer og nyskabelser er naturligvis vanskeligere at beskrive.

Det har dog allerede i en årrække været tydeligt, at den videnskabelige publicering og kommunikation er under forandring, ligesom betydningen af netværk og tværfaglig forskning bliver stadig tydeligere. Desuden bliver forskningens tværnationale karakter understreget ved udviklingen inden for eksempelvis e-science og megascience.

Det er vanskeligt at forudsige, hvad det kommer til at betyde for bibliotekerne, men hvis biblioteket skal bidrage til vidensproduktion inden for forskning, er det næppe tilstrækkeligt at fastholde et snævert institutionelt fokus eller at levere "mere af det samme" i form af traditionelle services.

Udviklingen inden for uddannelse afspejler Danmarks udvikling til et vidensamfund i ordets bogstaveligste forstand. Fokus flyttes fra uddannelse til læring og fra institutionel læring til livslang læring. Samtidig bliver læring i stadig højere grad en kollektiv proces med et større fokus på metakompetencer end specifikke færdigheder.⁶

Det betyder, at læring ikke nødvendigvis kræver en underviser, men at studerende kan lære af en bibliotekar eller af hinanden på et bibliotek.

Disse forandringer medfører nye opgaver for bibliotekerne. Bibliotekerne kan få en central rolle som deltager i tilrettelæggelse af den fleksible uddannelse, der skal understøtte livslang læring. Det behøver ikke kun være opgaver som håndtering af ophavsret og alumnieservices, men kan også omfatte deltagelse i tilrettelæggelsen af selve læringsforløbet.

Videnstyring og understøttelse af læring både for den enkelte forsker og studerende og for institutionen som helhed er ligeledes opgaver, hvor bibliotekariske kernekompetencer finder anvendelse, i det omfang disse kompetencer kan frigøres fra mere traditionelle arbejdsgange. De konkrete opgaver omfatter håndtering af datasæt, understøttelse af forskningskommunikation, repositories til studentopgaver mv. De stigende krav om dokumentation både på individuelt og institutionelt niveau kan medføre, at bibliotekerne inddrages i opgaver med forskningsstatistik og support til de studerendes e-porteføljer.

Det centrale spørgsmål er fortsat: Hvordan kan biblioteket skabe øget værdi i moderinstitutionens vidensproduktion? Svaret er næppe fokusering på traditionelle biblioteksopgaver, da dette formentlig ikke bidrager til en konkur-

rencemæssig fordel, men blot leverer den standardydelse, der er nødvendig for blot at være med i konkurrencen.

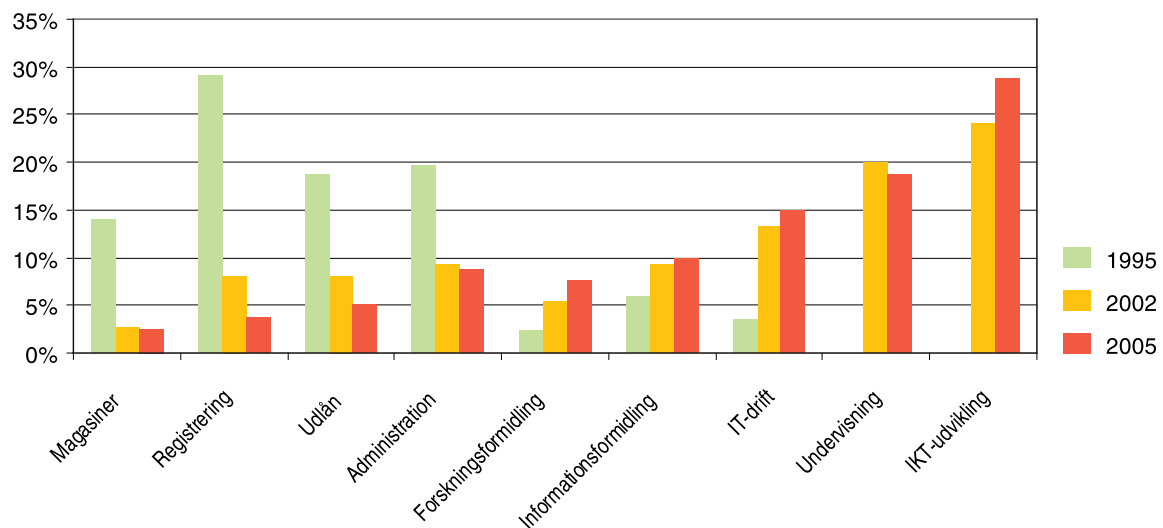
I den rapport, der blev udarbejdet i DEFF-regi i 2004 om forskningsbibliotekernes forretningsprocesser beskrev konsulenterne denne problemstilling ved hjælp af hosstående pyramide.⁷ De forsøgte også at identificere nogle af de elementer, der kan løfte bibliotekerne fra blot at være en del af informationsforsyningen til at blive et mere synligt aktiv for institutionen.

Grundlaget for at varetage opgaver på de øvrige trin er samarbejde både nationalt og internationalt, fordi biblioteket ikke kan løse disse opgaver uden hjælp. Kvaliteten af bibliotekets rådgivning og vejledning forudsætter en konstant udvikling af medarbejdernes faglige kompetencer. Det er disse kompetencer, der danner grundlaget for udvikling af de servicekoncepter, der gør biblioteket til en integreret del af undervisning og forskning. På den måde kan biblioteket efterhånden udvikle en selvstændig og kendt profil både uden for og inden for institutionen, der kan medvirke til at tiltrække studerende og forskere.

Der er formentlig skeptikere, der vil tvivle på, at biblioteket kan tillægges en sådan betydning. Det forekommer imidlertid ikke usandsynligt, at valget af et fremtidigt efteruddannelsesforløb, hvor størstedelen af læringen finder sted uden for undervisningslokalet i et samspil mellem medstuderende og informationsressourcer, kan påvirkes afgørende af bibliotekets profil og services.

Det er således min vurdering, at forskningsbibliotekerne kan se frem til mange nye spændende opgaver i de kommende år. Bibliotekernes rolle er ifølge min opfattelse på ingen måde truet, men udfordringen består i, at der

Udviklingen i fordeling af personaleressourcer på et bibliotek over 10 år



formentlig ikke vil være flere økonomiske ressourcer til at varetage de mange nye opgaver. Det kræver således, at bibliotekerne fravælger og samarbejder om nogle af de mere ressourcekrævende opgaver – og det er en udfordring, som bibliotekerne traditionelt har været gode til at løse.

Værdiskabelse, reorganisering og fælles service

En sammenligning mellem bibliotekernes nuværende opgaveportefølje og de opgaver, som biblioteket varetog for ti år siden vil på de fleste biblioteker vidne om en imponerende omstillingsevne. Hosstående figur kunne være et eksempel på udviklingen i opgavevaretagelsen på et bibliotek. Figuren skal læses således, at de samlede personaleressourcer i 1995 var fordelt med 14 % af medarbejderne beskæftiget med magasiner, 28 % med registrering, 18 % med udlån osv.

Som det fremgår af figuren, er en række meget tidskrævende opgaver tilknyttet magasiner, udlån, registrering og administration blevet væsentligt reduceret i omfang fra 1995 til 2005. Desuden er der kommet mange nye opgaver til i perioden.

En række processer inden for accession og klargøring af materialer er således udliciteret til leverandører eller varetages gennem indkøb

af pakker eller på direkte bestilling fra brugere. Registreringen/katalogiseringen varetages nationalt eller af leverandører, som leverer katalogposter sammen med materialet. Udlånet er i høj grad blevet digitalt og de fysiske processer med bestilling, reservation, udlån og aflevering er via selvbetjening flyttet til brugeren. Administrationen er ligeledes blevet effektiviseret gennem anvendelse af it og desuden er en del af administrationen af elektroniske ressourcer flyttet til nationale konsortier eller samarbejder.

De nye opgaver for 2005 kunne se meget anderledes ud, idet mange udliciterer it-drift og udvikling og i stedet fokuserer på andre opgaver.

Pointen med figuren er ikke at angive en bestemt ideel opgaveportefølje for et bibliotek, men at illustrere de omstillingsprocesser, som bibliotekerne har gennemgået i de sidste 10 år. Denne omstilling har stillet store krav til ledelsen og til medarbejdernes kompetenceudvikling og innovationsevne og til samarbejdet mellem bibliotekerne, men resultatet har utvivlsomt været en betydelig serviceforbedring for brugerne.

Afslutning

Det er i det foregående forsøgt at sandsynliggøre, at biblioteket fortsat kan tilføre værdi i forhold til udbyttet af den enkelte forskers eller studerendes vidensproduktion. Det er min opfattelse, at det i stigende vil kræve nye services, hvis biblioteket skal gøre en forskel. Det indebærer for mig at se, at produkter som Google og Amazon eller initiativer vedrørende fælles services og konsolidering ikke bør ses som nogen trussel, men som en mulighed for at biblioteket kan flytte ressourcerne hen, hvor det virkelig gør en forskel.

¹ Programmet for konferencen kan ses på: http://www.bi.no/templates/artikkel2____37257.aspx

² www.aic.lv/ace/bologna/default.htm#About%20Bologna%20process%20in%20short

³ www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf, side 18

⁴ www.oclc.org/reports/escan/

⁵ www.ecdl2004.org/presentations/dempsey/

⁶ Udviklingen er beskrevet fint i den efterhånden aldrende artikel af Barr & Tagg: www.cic.uiuc.edu/programs/DEO/archive/BestPractice/New_Paradigm_for_Undergrad_Educ.pdf

⁷ www.deff.dk/showfile