

INTERVIEW

MED SVEND LARSEN, DIREKTØR FOR DET KGL. BIBLIOTEK

Af Lotte Thing Rasmussen (red.) ltr@bib.sdu.dk

Sammenlægningen af Danmarks hidtil to største national- og forskningsbiblioteker – Statsbiblioteket i Aarhus og Det Kongelige Bibliotek i København - trædte i kraft den 1. januar 2017 under navnet Det Kgl. Bibliotek med Statsbibliotekets tidligere direktør, Svend Larsen, som direktør. Svend Larsen blev konstitueret direktør tilbage i september 2016 for at stå i spidsen for den sammenlægning, som REVY her har fået mulighed for at spørge ind til.

”Det tager tid. Det tager rigtig lang tid. Rent administrativt er vi godt i gang. Der er jo heller ikke noget kritisk i det, som gør, at vi behøver forcere processen, så vi kan bruge tiden på at få flest muligt med. Noget af det første, vi så på, var bibliotekssystemet. Det bliver hverken et af systemerne eller noget helt nyt, men et 3. system med kendte komponenter. Det kan også have interesse for andre biblioteker, hvor vi potentielt kan lave en fælles løsning for flere end det Kgl. Bibliotek. Der er jo generelt i staten et pres for at lave fælles løsninger på fx it og administration. Der er både interesse for og pres på de fælles løsninger”.

Er det er pres, man nødvendigvis skal give efter for?

”Spørgsmålet er, hvor meget valg, man har. Hvad angår statens it og administration, så har vi jo ikke noget valg. Hvad angår de andre universitetsbiblioteker, som er en del af et universitet, så har de en anden situation. Jeg tror, der er interesse for at gøre mere fælles i kredsen af universitetsbiblioteker. På det nye Kgl. Bibliotek er vi gået forsigtigt frem organisatorisk med først at samle hele it-delen på tværs. Vi kører nu en strategiproces i de kommende måneder, og ved udgangen af 2017 skal der ligge en strategi for de kommende år. Processen skal involvere ledere og medarbejdere, men også være rimelig effektiv, altså en balance mellem involvering og effektivitet. Denne proces skal samtidig bidrage til at samle biblioteket på tværs af både geografi og opgaver. Meget af det, vi arbejder med, går på tværs af fx den nuværende opdeling mellem nationalbibliotek og universitetsbibliotek, og den opdeling tror jeg ikke holder i længden”.

Hvilke forandringer kommer sammenlægningen til at medføre for medarbejderne?

”Jeg tror, at nogen kan være bekymrede for, hvilken placering det, de arbejder med, får i fremtiden. En sammenlægning kan skabe usikkerhed. Jeg er ikke i tvivl om, at der bliver god brug for dem, vi har råd til at have. Sammenlægningen ændrer jo ikke ved, at vi skal spare 2 procent om året. Det bliver anderledes. Når folk går af, så er der ikke råd til at ansætte nye. Udgangspunktet er, at det kan klares ved naturlig afgang. Det er ikke et mål at afskedige folk, selvom det ikke kan undvikes. Vi vil ikke umiddelbart satse på fratrædelsesordninger, for det koster jo, og så skal der bare endnu flere fratrædelser til for at finansiere det”.

Hvilke konkrete ændringer i medarbejderenes daglige arbejds-gange kan du forestille dig der kommer?

”Der kommer da ændringer. Fx det fælles system, som vil ændre nogle processer. Processer som skal standardiseres eller ensrettes. Men sammenlægning eller ej, så var der sket forandringer på grund af det økonomiske pres, som alligevel ville have gjort det nødvendigt at gøre nogle ting anderledes. Det er svært at skille ad. Det bliver nok en udfordring som ledelse at forklare forskellen, og jeg tror også det bliver svært i forhold til brugerne – hvad er nedskæringer, hvad er sammenlægning? Men det er heller ikke troværdigt, hvis ledelsen siger, at det hele skyldes nedskæringer. Vi har trods alt stadig penge at gøre godt med. Og vi træffer strategiske valg, og det må vi bestræbe os på at være meget åbne omkring”.

Hvad bliver den vigtigste opgave for medarbejderne at løfte?

At opretholde en acceptabel service i en tid, hvor vi virkelig er udsat for økonomisk pres.

Det lyder som et minimum?

Ja jo nej, det synes jeg nu ikke. Man skal ikke love for meget. Vi havde engang en departementschef, som sagde, at hvis du har 100 % brugertilfredshed, så er det fordi, du har for mange penge. Acceptabel service...det skal selvfølgelig være ok. Budgettallene ser fanme barske ud, så jeg tror, vi kommer i den situation, hvor vi må sige: 'dette her er ok' og ikke mere.



SAMMENLÆGNINGER ELLER EJ SÅ VAR DER SKET FORANDRINGER

Det må også være en tilvænning for nogen medarbejdere – at skulle gå på kompromis med deres faglighed?

”Helt klart. Der bliver nogle bitre piller at sluge undervejs, det tror jeg. Ting der bliver skåret væk, fx bare det, at vi siger, det er brugerne, der bestemmer, hvad vi køber ind. For dem, som sidder med indkøb og faglig indsigt, er det faktisk en voldsom ændring af ens faglige identitet. Det gode er, at biblioteker ikke er under afvikling. Biblioteker efterspørges. Og det myldrer jo ind både på universitetsbiblioteker og folkebiblioteker.

Vi har et godt brand. Vores services efterspørges. Så hvad er det, der kommer til at forandre sig? Universiteterne er jo også ved at forandre sig, både på grund af økonomien, men også pga. hele den måde, man

arbejder med forskning og uddannelse på – det ændrer sig også. Det skal vi selvfølgelig være en del af og koble os på. Vi er ikke under afvikling, ingen disruption. Vi er under transformation. Sammen med vores brugere. Hvis du ser det i et lidt længere perspektiv, så har bibliotekerne fået en lidt anden placering i de studerendes og universitetsunderviseres dagligdag. Jeg tror, vi kommer til i højere grad at se på... vi er ikke centrum i universet – engang startede man altid på biblioteket, hvis man skulle lave en opgave. Det gør man ikke nødvendigvis mere. Eller måske er man på biblioteket på nettet, men man ved det ikke. Det er en anden rolle. Det er vigtigt, at vi får synliggjort bibliotekets rolle og bygget det mere fast ind. Det er ikke sikkert, det kommer til at ske på vores præmisser. Men det vigtige er, at vi kommer med”.

Hvad bliver den vigtigste opgave at løfte for dig i din rolle?

”At få det til at hænge sammen og samtidig give det en ny retning. Grunden til, at man har lagt dem sammen, og at det er mig, der er blevet direktør, er fordi, man har ønsket nogle ændringer i profilen. Så det er et andet kongeligt bibliotek, end det man har kendt. Det handler dels om digitalisering og som universitetsbibliotek at understøtte læring. Vi taler ikke disruption – vi taler transformation, og så er det også muligt at gennemføre en proces, som folk kan se sig selv i”.

De organisatoriske streger, der skal tegnes, er en ting, men derudover er sammenlægningen også en sammenlægning af forskellige kulturer – hvordan håndterer I det?

”Der er også forskellige kulturer internt – universitetsbibliotek og nationalbibliotek, som vi kommer til at arbejde med. Dette skel oplever jeg faktisk mere udpræget i København end i Aarhus. Der er noget at arbejde med, og det kommer til at tage tid”.

Hvordan arbejder I med at forene de forskellige kulturer?

”Det gør vi ved at bringe folk sammen om opgaver. Vi har fokus på digitalisering, læring og samarbejde på tværs som de 3 nøgleord. Samarbejde i en organisation går jo op og ned, men mindst lige så vigtigt er det, der kører på tværs. Det betyder også, at vi skal have en organisation og nogle systemer, som understøtter det, der går på tværs. Fx helt basalt kommunikationssystemer, som understøtter samarbejde både på tværs af opgaver og geografi. Roskilde er jo også kommet med. Der arbejdes også på nogle løsninger omkring at lade Det Kgl. Bibliotek overtage biblioteksdelen fra Aarhus universitet. Der er ligesom gået hul på noget”.

Er der sat penge af til gennemførelsen af organisationsændringen?

”Nej, det gør vi. Vi har ikke sat dem af endnu – vi skal finde dem. Og det er jo en balance. Og der er en stor lyst til samarbejde både i Aarhus og København”.

En organisationsændring er jo tidskrævende, og der må gå tid fra nogle daglige arbejdsopgaver og drift?

”Præcis, og det skal passes ind i biblioteksdriften. Det skal ikke gå ud over brugerne”

Eller medarbejderne?

”Selvfølgelig ikke. Der er nogle ting, der kan gøres smartere på tværs - ting, der laves begge steder. Men Den Sorte Diamant og det gule bogtårn ligger to forskellige steder, og det laver vi selvfølgelig ikke om på. Jeg tror, der kommer forringelser på servicen i forhold til brugerne, men det skyldes økonomien – ikke sammenlægningen. Formålet med sammenlægningen er en tro på, at der kan opnås nogle fordele som gør, at der

kan opretholdes en acceptabel service. Men jeg tror, det bliver svært. De udenlandske monopoler, vi er oppe imod er vanskelige at håndtere. Det ændrer sammenlægningen jo ikke noget ved”.

Din forgænger sad ved roret i 31 år og havde dermed en helt anden mulighed for at tegne en profil for det gamle kongelige bibliotek – hvilket bibliotek, både for medarbejderne og for brugerne, satser du på at overlevere til din afløser?

”Jeg afleverer et bibliotek, hvor det digitale fylder mere, men også hvor det fysiske rum stadigvæk er vigtigt. Jeg tror, vi kommer til kontinuerligt at arbejde med bygningernes indretning, så det svarer til tidens behov. Vi er et læringssted, og det skal vi i højere grad at tage konsekvensen af. Der er selvfølgelig forskerne, men den store mængde er de studerende. Og jeg tror, vi kan indrette os, så vi matcher forventningerne bedre. Jeg kunne godt tænke mig at få kulturarven bygget mere ind i rammerne, som små spots fx og fagbogscafeer. Ikke fundamentalt anderledes, men alligevel transformeret. På kulturdelen er en af opgaverne at få fat i nye brugere, de unge, fx ved at skubbe arrangementer ud til folkebibliotekerne, få det mere ud i landet, så det bliver hele Danmarks Kgl. Bibliotek. Her kommer mange studerende fra flere uddannelsessteder, fx fra RUC og CBS. Det er dejligt, og det skal vi indrette os efter. Jeg kan godt lide ordet learning common – det der med, at biblioteket er en fælled, et fælles sted, hvor man kan mødes med andre i varierende læringsmiljøer. Steder til fordybelse efterspørges, og det skal vi også have”.

I forhold til universiteterne, hvad for en type medarbejder ser du stå for at opdyrke og vedligeholde det netværk mellem bibliotek og universitet?

”Jeg tænker ikke i første omgang på faglige kvalifikationer, men på personlige; nysgerighed og lyst til at gå i dialog, evnen til at få stillet de rigtige spørgsmål, lytte til svarerne og bruge dem aktivt. Jeg tænker ikke i firkantede kasser, der hedder bibliotekar, forskningsbibliotekar eller HK'er”.

Min erfaring er, at netværksarbejdet med at skabe dialog og samarbejde er meget tidskræ-



vende og samtidig usynligt – det er svært at omsætte til noget, jeg kan vise min chef.

”Nu er det jo ikke alt, man kan udtrykke i tal. Der er meget arbejde, man ikke umiddelbart kan gøre op, når arbejdsdagen er omme – måske viser der sig først fordele eller resultater om nogle måneder og måske slet ikke. Det må man føre en dialog om”.

Men i en tid, hvor økonomien er presset, så kigger medarbejderne jo rundt og efter, hvilken retning ledelsen går, og så vil det være naturligt for mange medarbejdere at satse på det, der faktisk kan måles, tælles og vejes.

”Det kan du nok godt finde eksempler på. Det ser man fx i sundhedssektoren. Det er så en ledelsesopgave ikke at ende der. Der er noget arbejde med fremtiden, som er vigtigt, og som ikke kan udtrykkes i tal. Ledelsesopgaven er at sikre, at dette arbejde er vigtigt for organisationen og forsvare det, hvis der er behov for det, overfor overliggende myndigheder. Og selvom det ikke kan udtrykkes i tal, kan der måske sættes mål op for det, så

vi kan se, hvis det ikke lykkes”.

Du siger, det ikke er alt, der kan udtrykkes i tal. Udover netværksarbejdet, hvad er der så ellers af arbejdsopgaver, som ikke kan udtrykkes i tal?

”Det er i høj grad dialogen med brugerne. Tal kan være en for nem måde at fortælle om, hvad vi gør, så forførende de end kan være for nogen. Det er i hvert fald vigtigt at undgå, at medarbejderne kun vælger det, der kan omsættes i tal. Der er også andre ting, der er vigtige. Ledelsesopgaven her er måske at oversætte nogle af de ting, vi arbejder med til interessenterne”.

I pressemeddelelsen i september 2016 udtalte du, at sammenlægningen var ’en naturlig forlængelse af udviklingen på forskningsbiblioteksområdet’ – tror du, medarbejderne synes, det er en naturlig udvikling?

”Nej, det tror jeg ikke. Men jeg håber, de kommer til det. Jeg tror mange tænker ’årh skulle det lige være nu’. Sammenlægningen er heller ikke udtryk for, at der var

krise nogen af stederne, som gjorde det nødvendigt. Ideen har jo været nævnt før. Udviklingen på universitetsbiblioteksområdet har faktisk været den drivende kraft i dette her, fordi geografien bliver mindre vigtig, når mere og mere bliver digitalt. Samtidig er nærværet i forhold til de faglige miljøer fortsat vigtig. Der skal stadig være folk i Roskilde og ude på fakulteterne i Aarhus og København. Jeg oplever også en stor nysgerrighed og et stort engagement hos medarbejderne. Så for mange er det en enormt spændende tid med nye muligheder for samarbejder og en masse nye kollegaer”.

Og så kom Roskilde Universitetsbibliotek også med?

”Det handler om overvejelser hos Roskilde Universitet. Situationen er ikke ens i Roskilde, København og Aarhus. Roskilde Universitets ledelse er hårdt presset økonomisk og havde et ønske om at opnå nogle økonomiske gevinster. Overvejelserne i Aarhus er ikke primært økonomiske, men handler mere om at sikre, at man er med i et fagligt kraftfelt. Så der er forskel”.

Vil denne udvikling, som du nævner i pressemeddelelsen, fortsætte?

”Det tror jeg - i det omfang universiteterne ønsker det. Der ligger ikke en masterplan, hvor vi skal ende med ét universitetsbibliotek i Danmark. Så det er meget afhængig af, hvordan de øvrige universiteter og universitetsbiblioteker ser på det. Det nye Kongelige Bibliotek er ikke imperiebyggere. Men der er en stor interesse for, hvad det nye bibliotek kan bære af fælles løsninger.

Vi har lige haft møde mellem universitetsbibliotekerne, og jeg oplevede en interesse for at snakke videre om dette her, fx hvad løsningen bliver på bibliotekssystemet, kan man lave noget mere fælles på forskningsregistrering, hvad med licenser m.m. Så vi fører dialogen videre. Og det kommer selvfølgelig også til at spille ind, hvad universitetsledelserne tænker om det”.

Det tales der jo en del om i biblioteksverdenen – kan det ende med at blive en selvpfyldende profeti? Har vi selv været med til at opfinde et pres udefra?

”Presset er der. I den statslige sektor er der en tænkning, der går på flere fælles løsninger på tværs. Og universitetsdirektørerne er jo opmærksomme på, at der er politisk ønske om det. Det gælder ikke kun biblioteksområdet, men også fx studieadministration, hvor der også er ønske om, at universiteterne laver mere i fællesskab. Så jeg tror ikke, det er selvpåfundet. Det er min opfattelse, at man hellere vil snakke om det, end at få tromlet noget henover sig. Det er ikke bibliotekernes dialog om dette her, der skaber det – det er her, vil jeg påstå”.

Vi har talt meget om fordelene ved de fælles løsninger. Hvad med ulemperne. Tager I højde for noget?

Ulempen kunne være, at vi kommer til at lukke os om os selv og vores fusionsproces, så vi ikke har det nærvær i forhold til brugerne, som er helt nødvendigt at have hele tiden. Og hvis der er frygt hos brugerne, så kan det være frygten for, at det hele bliver så centralistisk, så vi ikke mere er til stede ude i de faglige miljøer. Det er vi meget opmærksomme på. Hvordan er man så synlig i de faglige miljøer? Det kan man være på forskellige måder, men vi prøver efter og spørger. Det behøver ikke betyde betjeningssted på hvert et institut, nødvendigvis – det er universiteterne selv med til at definere, men nærværet på de faglige miljøer er afgørende for oplevelsen af, om vi leverer en acceptabel service.

3 hurtige stikord på, hvordan Det Kongelige Bibliotek ser ud, når du afleverer det til din efterfølger?

Det digitale fylder mere. Vi bærer en række fælles løsninger for andre biblioteker. Vi er fortsat fysisk til stede flere steder som inspirations- og læringssted. ■■■■■

BLÅ BOG: SVEND LARSEN

Uddannelser

Nysproglig student, Holstebro Gymnasium, 1970

Cand. mag. Hovedfag: filosofi; bifag: historie; Aarhus Universitet, 1979

Danmarks Biblioteksskoles forskningsbibliotekaruddannelse, 1985

Diverse lederkurser (herunder diplomuddannelse i udviklingsledelse, 1994-96)

Erhvervs erfaring

Undervisningsassistent, Aarhus Universitet, 1975-1984, dels Historisk Institut, dels Institut for Filosofi, i faget videnskabsteori og faget etik og politisk filosofi

Midlertidige ansættelser som forskningsbibliotekar ved Statsbiblioteket, 1982-84

Fastansættelse som forskningsbibliotekar, 1984

Souschef ved Statsbiblioteket, 1986

Direktør, Statsbiblioteket i Aarhus, fra 1. januar 2004

Direktør, Det Kgl. Bibliotek, fra 1. januar 2017



...RIKTERKVEIENET
...T MERE END 1 DE
...400 - 500 AR
...IRLAND KOLDING NIE