

- > Biblioteks
- > Leder
- > Foreningen

BLF online



www.bibliotekslederforeningen.dk

NR.4 OKTOBER 2007

Indhold:



> side 2

Borger.dk

af: Jørgen Bartholdy

I uge 47 løber den store kampagne for borger.dk af stablen. Bibliotekerne har påtaget vigtig rolle i arbejdet med at udbrede kendskabet til og brugen af det nye Danmarks selvbetjeningsportal.



> side 3

Fremtidens bibliotek

af: Jens Ingemann

Staffetten er gået videre til mig fra Jens Thorhauge, der i sidste udgave af BLFOnline stiller en række spørgsmål på baggrund af pressemøder af biblioteksplaner i København.



> side 6

Opgør med billedet af det pæne, informerende bibliotek

af: Ulla Grøngaard

En meget ny deltagers tanker fra og efter Biblioteksstyrelsens marketing workshop 27. juni i København om koordineret markedsføring i bibliotekssektoren.



> side 7

Skabelsen af udvikling og forandring i biblioteker

af: Malene Hansen & Pernille Petersen

Denne artikel er en omtale af vores kandidatspeciale fra sommeren 2007 "Biblioteker og institutionalisering", et speciale som overordnet set, handler om ledelse, organisation og forandring i danske biblioteker.



> side 10

Folkebiblioteket som annoncemedia

af: Henrik Dybdahl

Diskussionen, der kører på mange niveauer, kan med fordel drage fordel af at se biblioteket som et annoncemedia - og ikke kun fokusere på medier der kan markedsføre biblioteket.



> side 12

IFLA er for alle

af: Lene Byrialsen

Jeg havde på fornemmelsen inden ankomsten til Durban i Sydafrika, at det ikke er en ganske ufarlig og problemfri storby at færdes i. Og ganske rigtigt – sikkerhedsopbudet var dominerende og massivt.



> side 13

Udlån af lydbøger på cd

af: Jørgen Bartholdy

De lydbøger på cd, der bliver tilbudt bibliotekerne, er meget dyre. De samme titler kan ofte købes i tilsvarende udgaver i den almindelige handel til priser, der er flere gange lavere.



> side 14

BLF-medlemsmøde

af: Jørgen Bartholdy

Der efterspørges mere kvalificeret ledelse i den offentlige sektor. Uddannelse er et af svarene og "uddannelse for bibliotekschefer" er temaet når BLF inviterer til medlemsmøde

Borger.dk

af: Jørgen Bartholdy, bibliotekschef i Skanderborg og formand for BLF

I uge 47 løber den store kampagne for borger.dk af stablen. Bibliotekerne har påtaget vigtig rolle i arbejdet med at udbrede kendskabet til og brugen af det nye Danmarks selvbetjeningsportal. At regne efter den opbakning, bibliotekerne hidtil har givet projektet, bliver der tale om en massiv kampagne, som bliver til at få øje på både lokalt og nationalt

Ikke mindre end 99 % af landets kommuner meldte sig straks som interesserede da de for efterhånden mange måneder siden blev bedt om at udpege kontaktpersoner til borger.dk, og bibliotekerne har fulgt op på løftet. De ansvarlige har uddannet sig på workshops og kurser, og de fleste steder er den interne undervisning godt i gang.

Der er således ingen tvivl om, at bibliotekerne – og bibliotekslederne – vil bakke kampagnen op, og følger vi alle op med pressemeddelelser og arrangementer, skal vi nok få en massiv dækning – ikke mindst i den lokalpresse, der som regel er det lokale bibliotek så venligt stemt.

Ikke alt bliver dog som vi havde håbet. Den nye udgave af borger.dk lader vente på sig, men læner vi os op ad det gamle ord om ikke at lade det bedste blive det godes værste fjende, skal det nok vise sig, at den udgave der er til rådighed, bliver en succes. For allerede nu byder borger.dk på adgang til et væld af offentlige kilder og muligheder for digital betjening. Succesen afhænger i højere grad af, om det lykkes at få borgerne til at udnytte de mange muligheder.

Det er her bibliotekerne kan udfylde en rolle. At fungere som læringscentre for digital betjening er målet, og det kommer til at kræve en indsats, der rækker ud over uge 47.

Derfor hilser BLF også enhver overvejelse, om en fortsættelse af samarbejdet mellem Biblioteksstyrelsen og It- og Telestyrelsen velkomment. Det samarbejde har fungeret som en generator for begge parter og bør fortsætte.

Derfor slår vi også gerne et slag for, at arbejdet med at udvikle bibliotekernes kompetencer indenfor området styrkes og fortsættes. Det er af afgørende vigtighed for udviklingen af servicen, at det nationale netværk for kontaktpersoner vedligeholdes også fremover. Lige så vigtigt er det at netværksgrupperne fungerer og at markedsføringsindsatsen fastholdes. Endelig bør der ske en udvikling af samarbejdet med borgerservicecentre.

Der bliver således nok at rive i også i årene fremover. Hvis – selvfølgelig – vi alle sammen griber den mulighed vi har fået, og lægger alle kræfter i at få udbredt kendskabet til og benyttelsen af borger.dk. Både i kampagneugen og i tiden derefter. ☑

Indlæg til debatten om fremtidens bibliotek

af: Jens Ingemann, bibliotekschef i København

Staffetten er gået videre til mig fra Jens Thorhauge, der i sidste udgave af BLFOnline stiller en række spørgsmål på baggrund af presseomtale af biblioteksplaner i København.

Jeg takker for muligheden for at fortælle hvad om vi har gang i Københavns Biblioteker!

Jens Thorhauge skriver bl.a. :

På den ene side efterlyser vi radikale og modige skridt på biblioteksplanlægningens område. Skridt, der tager konsekvenserne af vores fremtidsanalyser. På den anden side tøver vi, fordi de skridt vi tager også kræver ofre, sommetider voldsomme ofre.

Og det er i virkeligheden en god analyse af situationen i København. Vi er i gang, men det er endnu for tidligt at spå om udfaldet...! I forsommeren var der en voldsom debat i offentligheden om fremtidens bibliotekstilbud i København. Debatten foregik i hovedsagen endnu uden at der var fremlagt et konkret forslag, - men tog afsæt i en strukturanalyse men 4 mulige geografiske scenarier for udviklingen. Analysen blev fremlagt på Kultur- og Fritidsudvalgets møde 1. marts 2007, - og alle interesserede kan selv finde og downloade dokumenterne på www.kk.dk.

Analysen blev udformet som led i arbejdet med bibliotekspolitikken for København. Politikken er vedtaget (og kan downloades fra bibliotek.kk.dk) og vi er ved at implementere alle de foreslåede handlinger og indsatser. Et vigtigt element i politikken var at alle de fysiske biblioteker skulle opgraderes og renoveres, og at der i det hele taget skulle ske en afklaring af hvilken geografisk strategi, Københavns Biblioteker skulle arbejde ud fra de kommende år.

Strukturanalysen tog afsæt i brugerundersøgelser (og al erfaring) som viser, at de fysiske biblioteker fortsat er helt centrale i befolkningens opfattelse af hvad et bibliotek skal tilbyde. Og at lange åbningstider og en god fysisk materialesamling er to afgørende forudsætninger for befolkningen lyst til at anvende bibliotekerne.

Et andet udgangspunkt var den eksisterende driftsramme. Vi vurderede at ikke ville være muligt at øge driftsrammen væsentligt. Derimod ville det på sigt være muligt at tilføre anlægsmidler til renovering af eksisterende biblioteker og opføre nye.

Som et tredje udgangspunkt blev der udarbejdet en redegørelse for renoveringsbehovet på de fysiske biblioteker.

Sidst, men ikke mindst opstillede vi en idealmodel for det fysiske bibliotekstilbud i de enkelte bydele. Bl.a. at biblioteket skulle være fysisk attraktivt og indbydende, samtænkes med kulturhuse eller andre offentlige tilbud, med let adgang til kollektiv trafik, god plads til læsning og studieformål, rumme en mindre og mere fokuseret materialesamling og have en åbningstid, der som minimum matchede detailhandlens i den enkelte bydel.

De kombinerede biblioteks- og kulturtilbud ville være naturlige samlingspunkter og det helt centrale offentlige tilbud i alle bydele.

Denne idealmodel ville bl.a. indebære at materialebudgettet skulle øges til ca. 100 kr./indbygger og åbningstiderne på hovedbiblioteket og 10 store lokalbiblioteker skulle øges til 65-70t/uge.

Biblioteksstrukturen i København omfatter i dag Hovedbibliotek og 19 lokalbiblioteker.

Scenarierne

De 4 geografiske scenarier var:

Bydelsscenario – ét centralt beliggende hovedbibliotek og ét bibliotek pr. bydel.

Kombinationsscenario A – bydelsscenarioet i sammenhæng med kombinerede skole- og folkebiblioteker.

Kombinationsscenarium B – bydelsscenariet i kombination med forskellige funktionsprofileringer: biblioteker og kulturhuse, borgerservice og biblioteker m.v.

Status quo scenarium – ét centralt beliggende hovedbibliotek og en række lokalbiblioteker som nu.

Politiske valg

Vi fremlagde scenarierne med den vurdering, at strukturomlægninger på biblioteksområdet ville kunne give et serviceløft til det samlede bydækkende bibliotekstilbud i København.

Og at der faktisk var ganske klare politiske valgmuligheder med udgangspunkt i den nuværende driftsramme:

Ønskede man at tilbyde flest mulige nye og attraktive materialer og samtidig åbne bibliotekerne så meget som muligt også på ydertidspunkter både hverdage og weekender, ville bydelsscenariet været det mest hensigtsmæssige valg.

Det ville her være muligt at tilbyde en biblioteksservice af høj kvalitet i alle bydele på 10 store lokalbiblioteker og på hovedbiblioteket, kombineret med en meget væsentlig udvidelse af åbningstiden – eksempelvis fra 50 til 67t/uge på hovedbiblioteket og fra ca. 45 til 65 timer på store lokalbiblioteker.

Det ville betyde, at København kunne tilbyde borgerne landets bedste åbningstider på bibliotekerne.

Det ville også være muligt at forøge indkøbet af nye bøger og andre fysiske og digitale biblioteksmaterialer med ca. 50 %

Det ville betyde, at København kunne tilbyde borgerne landets bedste materialetilbud på bibliotekerne, målt både i forhold til bredde, kvalitet og aktualitet.

Bydelsscenariet ville indebære, at næsten alle indbyggere i København fortsat ville have mindre end 3 km. til nærmeste bibliotek.

Ønskede man i stedet at fastholde en endnu højere grad af decentralisering af de fysiske biblioteker, kunne et af kombinationsscenarierne være det mest hensigtsmæssige valg.

Begge kombinationsscenarier baserer sig på en grundstamme af 10 store lokalbiblioteker – et i hver bydel – og hovedbiblioteket. I kombinationsscenarium A suppleres disse store biblioteker af ca. 7 kombinerede skole- og folkebiblioteker, mens de i kombinationsscenarium B er suppleret af 5-6 lokale folkebiblioteker.

Vi pegede på, at den mest optimale løsning i model A – både set i forhold til effektivitet og service - ville kunne etableres, hvis folke- og skolebiblioteker kunne samles i en organisation.

Status quo scenariet ville trods betydelige investeringer ikke kunne give væsentligt forbedrede åbningstider og en forøgelse af materialebudgettet inden for driftsrammen. Det var derfor det eneste scenarium, vi ikke anbefalede.

Alle 4 scenarier tog udgangspunkt i, at bibliotekerne skulle renoveres til en tidssvarende standard kombineret med, at der skulle opføres nye biblioteker eller sker en udbygning af eksisterende biblioteker i flere bydele.

Kort sagt viste vore analyser at jo flere geografiske enheder, jo mindre mulighed for indenfor den eksisterende driftsramme at øge åbningstider og materialebudget væsentligt.

Processen

I offentligheden blev opmærksomheden hurtigt koncentreret om bydelssceneriet og de mulige lukninger af nogle biblioteker, og der rejste sig et krav om at ideen blev taget af bordet. Det førte frem til, at Kultur- og Fritidsudvalget på mødet den 22. juni 2007 besluttede at henvise forslag til forbedring af bibliotekerne til budgetforhandlingerne. Dermed var alle ideer om at lukke nogle biblioteker for at forbedre det samlede tilbud indtil videre bortfaldet. I stedet er alle vore forslag om forbedringer af åbningstid og materialesamling indarbejdet som udvidelsesforslag til budget 2008 sammen med forslag om investeringer i renoveringer og nybyggerier.

Her ultimo september 2007 foreligger resultatet af budgetforhandlingerne så – og desværre lykkedes det ikke i budget 2008 at prioritere hverken generel forbedring af bibliotekernes åbningstid, materialetilbud eller igangsætte renovering af bibliotekerne – ikke i denne omgang, i hvert fald.

Derimod er der glædeligvis fornyet politisk interesse for ideen om et nyt Hovedbibliotek på Axeltorv, hvor der nu skal foretages en række undersøgelser med henblik på at der så politisk kan tages stilling til mulighederne i forbindelse med budgetvedtagelsen for 2009.

Og allerede i budgettet for 2008 er der sat penge af til projektudvikling og forprojektering af et kombineret kulturhus, bibliotek og skolebibliotek i Tingbjerg. Denne forprojektering vil forhåbentlig give afsæt for en egentlig bevilling af projekterne i budget 2009.

Men har arbejdet med strukturanalysen på lokalbiblioteksområdet været spildt?

Nej bestemt ikke. På de ydre linier har bibliotekerne i København fået mere positiv presseomtale end set i mange år. Det er blevet synligt for alle meningsdannere, at borgerne synes biblioteker er vigtige, og at bibliotekerne spiller en vigtig rolle både for byen som helhed og i de enkelte bydele. Og ideerne både om samtænkning af biblioteker og kulturhuse og biblioteker og skolebiblioteker vil helt sikkert blive udmøntet i flere konkrete løsninger i de kommende år.

Sidst, men ikke mindst er den udarbejdede analyse af renoveringsefterslæbet er en forudsætning for at der kan komme gang i generel renovering og forbedring af bibliotekerne i de kommende år.

Så vi er på vej – også i København – med den konkrete udformning af fremtidens bibliotekstilbud til byens indbyggere.

Jeg vil gerne sende stafetten videre til Bibliotekschef Morten Fogh, Herning Bibliotekerne. Jeg har hørt at kommunalreformen har betydet store ændringer i Herning - kombinerede folke-og skolebiblioteker, flydende materialesamling, nye biblioteker, væk med de traditionsrige bogbusser? Hvordan udformer man fremtidens bibliotek i en kommune med så store afstand som i Herning??



Opgør med billedet af det pæne, informerende bibliotek

af: Ulla Grøngaard, kommunikationskonsulent, Randers Bibliotek

En meget ny deltagers tanker fra og efter Biblioteksstyrelsens marketing workshop 27. juni i København om koordineret markedsføring i bibliotekssektoren.

Her 1. juni startede jeg hos Randers Bibliotek som kommunikationskonsulent. Min opgave er imidlertid mere omfattende end hvad titlen måske lige antyder. Jeg er her for at understøtte den interne kommunikation og for at markedsføre Randers Bibliotek over for borgerne i Randers Kommune. En af mine første opgaver ude af huset var at deltage i Biblioteksstyrelsens marketing workshop.

Med en efterhånden 12-årig erfaring med markedsføring af tekniske produkter inden for B2B (markedsføring over for virksomheder) er markedsføring af bibliotekstilbud en spændende og på nogen områder anden verden for mig – alene det med kundebegrebet... hvad kalder vi dem, der bruger eller kunne bruge bibliotekets tilbud? Brugere, lånerne, borgerne, kunderne? Jeg vælger, velvidende at andre måske ikke er helt af samme opfattelse og vi her har basis for en god diskussion frem over, som hovedregel at kalde dem kunder – fordi vi gerne vil have solgt et budskab til dem og fordi ordet 'kunde' indebærer, at der er et sælger-køber forhold, hvilket jo også er tilfældet i relation til offentlige serviceydelser og tilbud, om end betalingen ofte foregår ad kringledede administrative veje.

Det var spændende at se Biblioteksstyrelsens daglige rammer, og det blev et interessant møde, der gav mig det indtryk, at der er grøde i biblioteksverdenens syn på og ønske om at blive bedre til at markedsføre de mange og gode tilbud til borgerne. Som ny havde jeg nået at undre mig over et par ting i relation til bibliotekernes markedsføring; de mange dybe tallerkener, brugen af hit and run taktik, lokal annoncering per tradition og det faktum at vi, når vi bringer et reklamebureau på banen, ofte er en misforstået bureaukunde.

En stabel dybe tallerkener

Ude omkring lokalt er der tilsyneladende kommet mere fokus på en mere sælgende frem for informerende tilgang til at fortælle borgerne, hvad der er på hylderne på det lokale bibliotek. Indsatsen foregår imidlertid uden en struktureret landsdækkende videndeling. Her ville det være rart om vi kunne samle erfaringer, viden og ideer et sted, eksempelvis på en hjemmeside, så vi ikke skal opfinde den dybe tallerken, hver gang vi lokalt står med en udfordring, som indebærer en markedsførings- eller kommunikationsopgave. Opgaverne ligner hinanden, og kan vi dele succeserne og hjælpe hinanden hurtigere igennem, kan vi løfte hinanden på det markedsføringsmæssige område.

Hit and run markedsføring

En anden ting der har undret mig er at der tilsyneladende rundt omkring er og bliver brugt forholdsmæssigt meget krudt på events, hvor man går efter målgrupper, som ikke pt. bruger biblioteket og som er svære at få fat i og gøre til loyale brugere - frem for at bruge ressourcerne på kernekunderne. Kernekunderne er dem som er positivt indstillet, og som bruger bibliotekets tilbud regelmæssigt. Desværre er kernekunderne begyndt at sive ud af bibliotekerne, hvilket faldende udlåns- og besøgstal vidner om. De er nemme at få i tale og sælge et budskab til, fordi de kender os i forvejen. Så det giver mere mening at koncentrere markedsføringsindsatsen på at bevare dem som kernekunder, så vi sikrer os, at de ikke lige så stille forsvinder... eksempelvis over i boghandlerne, mens vi har travlt med at dele brochurer ud på gaden til folk som ikke er særligt interesserede og som det er svært at følge op på senere hen. Når vi har godt tag i kernekunderne, kan vi bedre udvide indsatsen til at omfatte andre målgrupper.

...fordi sådan har vi altid gjort

Bibliotekerne er fast forankrede lokalt og har en lang tradition for at annoncere i de lokale aviser. Problemet er bare at avislæsere, og det gælder også de lokale aviser, har fået en del andre alternativer, når de bliver udsat for eller selv opsøger nyheder, reklamebudskaber eller mere ren information. Det kan derfor godt undre mig lidt at vores valg af medier ikke er helt fuldt med – at vi ofte bare booker en annonce i lokalavisen, fordi sådan har vi altid gjort... måske vi kan gøre det bedre ved at spørge kernekunderne hvordan og hvor de gerne vil finde tilbud fra os? Det kan være vi rent faktisk kan spare et par annoncer og bruge pengene med bedre resultat andre steder.

En misforstået bureaukunde

Reklame/kommunikationsbureauet der var med på mødet, brugte en del af deres præsentation på at komme med ideer og forslag til nye tilbud som bibliotekerne kunne implementere for at forny deres tilbudspalette – indtil en af deltagerne sagde, at det de stod og foreslog, det har vi jo allerede, og at det vi har brug for var at høre hvordan vi fik det markedsført. De så lidt forbavsede ud de to fra bureauet. Deres billede af hvordan og hvor bibliotekerne er i dag var tydeligvis et andet end vores.

Et andet bureau, jeg har haft kontakt til, havde udarbejdet en designmanual, som alene tog udgangspunkt i et informerende bibliotek. Der var ikke taget højde for en mere sælgende/reklamerende tilgang og det gjorde det det svært at udforme egentligt markedsføringsmateriale. De må have tænkt: "Pænt og informerende", som udgangspunkt for opgaven.

Jeg skal ikke kunne sige om det gælder alle steder, hvor der har været et bureau inde over, men det jeg har set indtil videre, tyder på at vi ofte er en misforstået bureaukunde.

Selv- og billedforståelse som udgangspunkt for vejen frem

Resultatet af mødet, som jeg ser det, blev en start på en bevidstgørelse omkring nødvendigheden af at få mere fokus på markedsføring af bibliotekernes tilbud, på at finde nogle koordinerede løsninger med plads til en lokal identitet, og på at vende blikket udad og se på hvad vi kan hente af erfaring og ideer fra udlandet.

Men forhåbentligt også starten på et opgør med opfattelsen af biblioteket som det lidt pæne, informerende sted. Hvis vi skal sælge biblioteket som det inspirerende sted det er og som et sted der har værdi for den enkelte bruger og medarbejder, må vi starte med billedet... det vi og bureauerne har inde i hovedet og det som vi gerne vil have at vores målgrupper har inde i hovedet, når det tænker på biblioteket... biblioteket som brand.

Randers Bibliotek vil tage initiativ til at oprette den omtalte hjemmeside med fokus på biblioteksmarkedsføring. Den vil få adressen www.bib-marketing.dk og vil være klar til brug fra d. 1. november 2007. ☒

Skabelsen af udvikling og forandring i biblioteker

af: Malene Hansen, cand.scient.bibl 2007 & Pernille Petersen, cand.scient.bibl 2007

Denne artikel er en omtale af vores kandidatspeciale fra sommeren 2007 "Biblioteker og institutionalisering", et speciale som overordnet set, handler om ledelse, organisation og forandring i danske biblioteker.

Udgangspunktet for vores speciale var vores fornemmelse af, at de danske biblioteker, uanset type og tilhørsforhold; i høj grad synes at ligne hinanden, både hvad angår de opgaver de løser, den måde, de organiserer sig på samt i deres opfattelse af de udfordringer, de står overfor. Vores vinkel i specialet har været ledelse, organisation og processer, men ikke bibliotekernes opgaver,

hvilket dog kunne have været relevant at se nærmere på, da det er et af de steder, hvor bibliotekerne ligner hinanden og efterligner hinanden mest. En årsag til den store lighed er historisk betinget, men selv i de forandringer som bibliotekerne gennemgår i disse år, synes der at være store ligheder. Derfor satte vi os for, at undersøge, hvordan disse ligheder i forandring og udvikling skabes. Denne lighed kaldes i vores teoretiske grundlag for isomorfisme.

For at undersøge dette foretog vi en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere af danske folke-, forsknings-, special- og virksomhedsbiblioteker med mindst fem ansatte. Ved at undersøge flere typer af biblioteker, har det været muligt at finde forskelle og ligheder på tværs af bibliotekstype. Og forskellene er ikke så store som man umiddelbart skulle tro. Undersøgelsen skulle dels se på biblioteksledernes opfattelse af forandring og udvikling og dels belyse biblioteksledernes kendskab til en række konkrete ledelsesopskrifter og -værktøjer, deres læsning af litteratur om ledelse, deres netværksdeltagelse og deres uddannelsesaktiviteter samt på bibliotekernes brug af konsulenter. Disse faktorer havde vi på forhånd en antagelse om ville være afgørende for forandringer, udvikling og skabelse af lighed på biblioteksfeltet.

98 ud af 139 ledere besvarede vores spørgeskema, hvilket de alle skal have en stor tak for. Den høje svarprocent er med til at skabe større validitet for vores speciale.

Udover at undersøge biblioteksledernes subjektive opfattelse, undersøgte vi indholdet af litteraturen om ledelse og organisation. Litteraturen er et af de primære værktøjer til spredning af viden om ledelse og organisation. Resultatet af vores undersøgelse viser bl.a., at de emner om ledelse og organisation, som diskuteres på biblioteksfeltet også diskuteres indenfor ledelse og organisation generelt, dvs. man kan sige at udvikling og forandringer på biblioteksfeltet sker parallelt med udviklingen på det generelle organisationsfelt. Denne del af specialet er i øvrigt inspireret af den norske organisationsforsker Kjell-Arne Røviks bog "Moderne organisations" (1998).

Som det egentlige teoretiske udgangspunkt har vi brugt den ny-institutionelle teori. På dansk anvendes begrebet "institution" oftest synonymt med begrebet "organisation". Men i den institutionelle teori er institutioner ikke kun håndgribelige enheder, som organisationer er det, men defineres i stedet som de etablerede tankeformer, vaner og rutiner samt gentagne handlemønstre med en vis udbredelse som skaber organisationer og deres handlinger. Institutionel teori kan bl.a. forklare, hvordan en organisation bliver dannet, hvad der vedligeholder den, samt, hvordan den udvikles og forandres. Man taler om, at organisationer institutionaliseres som følge af deres møde med disse etablerede tankeformer, vaner m.m. Samtidig har organisationerne en omverden, som består af f.eks. kommunalbestyrelse, virksomhedsledelse og brugere. Denne omverden er også institutionaliseret og har sine egne værdier, tankeformer m.m., som ligeledes påvirker bibliotekerne. Omverdenen er vigtig, når man taler om organisationsforandringer, fordi forandringskrav og forandringsimpulser i stor udstrækning kommer fra en kompleks omverden med divergerende interesser.

Af den institutionelle teori kan man også se, at når biblioteker og deres ledere interagerer med hinanden, skabes en homogenisering af bibliotekerne og biblioteksfeltet, som i forvejen er præget af et fælles fag- og uddannelsesparadigme med nogle fælles normer og værdier. Homogeniseringen sker bl.a. ved at man kopierer hinanden. Denne kopiering, siger teorien, hænger sammen med et (ubevidst) ønske i organisationer om at ligne hinanden, fordi det skaber legitimitet i omverdenen og dermed skabes større forståelse både internt i organisationen og i omverdenen. Forenklet sagt, kan ét bibliotek altså trække på det samlede biblioteksfelts anseelse, men samtidig kan en udvikling i ét bibliotek også presse andre biblioteker til at gennemgå den samme udvikling. Hvis et bibliotek ikke følger med i denne udvikling, kan biblioteket risikere at miste sin legitimitet og dermed i sin yderste konsekvens også sin eksistensberettigelse.

Næsten alle biblioteker er en del af en moderorganisation, som kan være en kommune, et universitet, en forskningsinstitution eller en virksomhed. Graden af tæthed på moderorganisationen

varierer alt efter bibliotekstype og biblioteksstørrelse. Jo mere afhængig af moderorganisationen et bibliotek er, jo større ensretning af biblioteket i forhold til moderorganisationen vil der ske. Dette er tydeligst for special- og virksomhedsbiblioteker. Biblioteker har endvidere en lang række andre interessenter i deres omverden, det være sig brugere, leverandører, interesseorganisationer m.m., interessenter som har forskellige interesser og påvirker bibliotekerne. De påvirkninger, som de udsættes for, er med til at skabe forandringer. Forandringer kan være isomorfiske, som der kan ses tre årsager til: en tvungen, en mimetisk og en normativ. Det betyder, at man både kan tvinges af ydre omstændigheder og selv vælge en forandring, som udspringer af et ønske om, at ændre på noget, enten fordi andre også gør det eller fordi det er standard i "branchen". Vores undersøgelse af bibliotekerne viser, at bibliotekerne har nedskrevne mål for deres overordnede virksomhed, men ikke nedfældede strategier for deres forandringer, som oftest sættes i gang på baggrund af inspiration fra andre biblioteker f.eks. via deltagelse i netværk (mimetisk forandring), uddannelse (normativ forandring) eller besparelser (tvungen forandring).

Undersøgelsen viser endvidere, at bibliotekerne langt fra altid igangsætter forandringer på basis af forudgående analyser, ligesom de i mindre end halvdelen af tilfældene evaluerer på forandringsprojekterne dvs. at bibliotekerne ikke kender de præcise konsekvenser eller udbyttet af deres tiltag. Endelig viser undersøgelsen at flere af bibliotekslederne oplever, at bibliotekerne i nogen grad mangler kompetencer til at gennemføre forandringsprojekterne, hvilket sammen med tids- og ressourceforbrug udgør en stor udfordring for bibliotekernes forandringsprojekter. En del forandringer hjælpes på vej af de såkaldte ledelsesopskrifter, hvis rolle det er, at give svar på problemer, som mange organisationer står over for. Vi har kunnet konstatere, at bibliotekerne især bruger de bløde ledelsesopskrifter, som er relateret til personalet og til brugerne, og som ydermere er lette at implementere. Jo større og mere "modne" bibliotekerne er som organisationer, jo flere, og mere "hårde" ledelsesopskrifter kender og bruger de. I specialet har vi kun teoretisk behandlet adopteringen af ledelsesopskrifter i bibliotekerne, men vi argumenterer dog for, at opskrifternes kompleksitet og det at de skaber mening, er vigtige kriterier eller barrierer for spredning i biblioteksbranchen.

På trods af den megen omtale af innovation og innovationsevne over de seneste to år, så er bibliotekernes forandringer primært forbedringer af eksisterende ydelser og processer. Bibliotekerne er således ikke udpræget nyskabende og proaktive i deres forandringer. Selvom bibliotekerne påvirkes af deres omverden, viser vores undersøgelse, at langt de fleste forandringer stammer fra det biblioteksfaglige paradigme, hvor forandringer især initieres af bibliotekernes egen ledelse. Mange steder har medarbejderne dog også en stor rolle, som kan tilskrives bibliotekernes udprægede demokratiske ledelsesform. En anden aktør i bibliotekernes forandring er dog også moderorganisationerne, som bl.a. gennemtvinger besparelser og rationaliseringer. Og endelig har lovgivningen for folke- og forskningsbibliotekerne en koerciv (tvungen) indflydelse på, hvilke forandringer, der kan sættes i gang.

Vi kan endvidere fra vores undersøgelse se, at vores antagelse om, at udviklingen i bibliotekerne er baseret på forskellige institutionaliserende elementer, er korrekt. Det sker, fordi bibliotekernes ydelser ligner hinanden på tværs af bibliotekstyper, forandringerne i bibliotekerne er baseret på inspiration fra andre biblioteker, man læser den samme litteratur, har de samme forbilleder, som hovedsagligt hentes fra branchen selv og bruger de samme faglige netværk som inspirationskilder. Endvidere har en stor del af de ansatte den samme grunduddannelse og deltager i øvrigt i de samme typer af efteruddannelse. Nogle biblioteker og biblioteksledere er meget synlige i uddannelses- og netværkssammenhænge, samt i litteraturen og får dermed status som forbilleder for andre. Enkelte biblioteker bliver "autoritative centre" og får således en institutionaliserende indflydelse på andre.

Man ser altså at et, forholdsvis lukket fagligt paradigme, er afgørende for bibliotekernes udvikling. Dette kaldes i den institutionelle teori for institutionel isomorfisme og her siger man, at man vil se mindre forskellighed og variation i organisationer på et felt, når man følger de i feltet gældende værdier og tankeformer. Der er som nævnt fordele ved isomorfisme, f.eks. at bibliotekerne opnår

en større legitimitet og forståelse i omverdenen, de får lettere ved at interagere med hinanden og de får færre udviklingsomkostninger ved udvikling af nye ydelser og produkter. Ulemperne ved isomorfisme er, at organisationer nogle gange får én virkelighed indadtil og en anden udadtil, fordi det, man gerne vil give udtryk for at være i omverdenen, ikke altid passer til de interne forhold i organisationen. En anden ulempe er, at man adopterer strukturer og processer, som man egentligt ikke har behov for, men som giver et signal til omverdenen om, at organisationen er fremtidsorienteret og moderne.

En anden faktor som spreder ideen om legitimitet, er brugen af konsulenter. Konsulenter virker bl.a. institutionaliserende ved at bringe erfaringer fra andre kunder og andre kundetyper med sig ud i bibliotekerne. I dag spiller konsulenter ikke direkte den store rolle i bibliotekerne, men bibliotekslederne i vores undersøgelse har en formodning om, at dette vil ændre sig i fremtiden. Her ser man altså en vis åbenhed over for "verdenen udenfor bibliotekerne". Den samme åbenhed kan spores i det faktum, at mange offentlige biblioteker har adopteret New Public Management tankegangene.

Denne åbenhed kan, på sigt, gøre det svært, at bibeholde det bibliotekariske fagparadigme. Fordelen ved en ny åbenhed, er at bibliotekerne vil begynde at give mening indenfor andre fagparadigmer og dermed kan bibliotekerne få en række nye muligheder for at udvikle sig. Ulempen er dog også, at bibliotekerne kan opleve en opgave- og identitetsusikkerhed og dermed kan føle sin eksistens truet. Denne trussel kan dog føre til en yderligere efterligning af andre biblioteker, der har håndteret denne usikkerhed på en god måde.

Specialet kan downloades fra [Danmarks Biblioteksskoles Bibliotek](http://DanmarksBiblioteksskolesBibliotek) eller købes på www.akademia.dk

Folkebiblioteket som annoncemedia

Af: Henrik Dybdahl

Biblioteket er Danmarks største kulturinstitution, og bibliotekerne gennemstrømmes dagligt af mange tusinde danskere, men vil jo, som de fleste andre kulturinstitutioner, gerne have endnu flere besøgende. Derfor arbejdes der også for tiden med (den manglende) markedsføring af folkebibliotekerne. Diskussionen, der kører på mange niveauer, kan med fordel drage fordel af at se biblioteket som et annoncemedia - og ikke kun fokusere på medier der kan markedsføre biblioteket.

Ved at se biblioteket som annoncemedia, drejer det sig ikke om hvordan bibliotekerne bedst markedsfører sig selv. Det handler om hvordan vi kan hjælpe til at kulturproducenterne optimerer deres kommunikation med borgerne. Hvordan kan bibliotekerne bedst muligt facilitere store og små kulturproducenter? Gennem hvilke biblioteker, og gennem hvilke kanaler på bibliotekerne rammes flest eller mest præcist.

Bibliotekerne er både fordybelsens og adspredelsens kilde - og kan i den forbindelse sammenlignes med aviserne. Men hvor aviserne både trykt og digitalt har en række begrænsninger, har bibliotekerne mulighed for at spille på alle sanser, og vi har en meget stor diversitet blandt brugerne. Det er her man kommer når der søges information, og det er her man græsser på hylderne - i jagten på kulturelt eller fagligt indhold til hverdagen, weekenden, ferien og festen. Det er interessant i et annoncerperspektiv. Og det er ikke kun interessant for små og mellemstore lokalt forankrede kulturinstitutioner, men også for nationale institutioner som Statens Museum for Kunst, DR, forlag og pladeselskaber.

Der er noget at arbejde med, og det bør være slut med at tænke at den plads der er sat af til promovere diverse infoldere er nok. Den store trafik bør udnyttes til at skabe flere professionelle og ensartede markedsføringskanaler der understøtte bibliotekernes virke og samtidig er interessante kanaler for kulturproducenterne. Hvorfor bruges bibliotekerne ikke mere aktivt til fx at promovere nye bogudgivelser? Alle ved jo at bibliotekerne ikke stjæler markedsandele fra boghandlerne, men tværtimod er med til at stimulere læselyst. Jeg tror det er fordi reklamefolk, mediarådgivere m.m. ikke - med rette - kan se hvordan. Både for udenforstående og biblioteksfolk selv er det på mange måder uoverskueligt at få et budskab igennem til alle biblioteker, eller bare de 90 største af dem...

Opgaven er derfor at undersøge, hvordan bibliotekerne bedst muligt kan facilitere kulturproducenterne. Hvordan kan vi tilbyde en nogenlunde ensartet mulighed for at eksponere nye produkter, plakater, flyers, lyd og tv-spots. Der findes i dag en lille række reklamemedier på bibliotekerne såsom bæreposer, bogmærker og reklamekalendere for bogudgivelser m.m. - men disse styres af eksterne parter, og bibliotekerne er ikke nødvendigvis medvirkende i disse produkters udformning. DBC arbejder pt på en fladskærmsbaseret model som lanceres nu til efteråret - denne løsning går under arbejdstitlen "PR-nyt til storskærme" som hvis de anvendes korrekt og koordineret sagtens kan understøtte og være et værktøj i formidlingen af kulturannoncer til brugerne.

For at bibliotekerne bliver interessante i annoncørernes øjne, er det vigtigt at vi kan tilbyde en nogenlunde ensartet eksponering. Men kan vi dette gennem standardisering af nogle promotionmaterialer såsom fx vinduesplads, fladskærme, bannere (fysisk og digitalt), bogmærker, bæreposer, påklædning og plakatstandere, kan vi også stille krav. Det er logisk - og her begynder det at blive sjovt. Tænk fx på ensartet og lækkert designet displaymateriale, der gør en simpel plakat til noget man gider stoppe op og kigge på. Tænk på fladskærme med reklamer for teatre, biografer, arrangementer og udgivelser. Eller hvad med et kulturmagasin fra bibliotekerne, med nyt om alle former for udgivelser og kulturelle arrangementer. Betalt eller leveret gratis af annoncørerne i en kvalitet der hæver det samlede indtryk af biblioteket.

Hvis dele af annonceringsmulighederne styres fra centralt hold, kan der foruden en potentiel indtægtsmulighed (som dog ikke er det vigtigste), skabes en dynamik på bibliotekerne der svarer til det man ser i butikskæderne på gågaderne rundt i landet. Ved at bruge de kommercielle markedsføringsværktøjer vil bibliotekerne fremstå mere aktive - og endnu mere som et væsentligt element i en moderne hverdag. Samtidig vil de opfylde bibliotekslovens formål om at fremme oplysning og kulturel aktivitet.

Skal bibliotekerne nu til at være rene reklamesøjler, vil nogen sikkert spørge. Svaret er nej - og dog. Det er svært at se hvad skade der kan være af at professionalisere de steder på biblioteket hvor der, også allerede i dag, på en eller anden måde annonceres for et kulturprodukt. At indtrykkene fra bibliotek til bibliotek vil blive mindre brogede og hjemmelavede kan ingen vel have noget imod. ☒

IFLA er for alle – en personlig beretning fra Durban

Af: Lene Byrialsen, bibliotekschef i Odense

Jeg havde på fornemmelsen inden ankomsten til Durban i Sydafrika, at det ikke er en ganske ufarlig og problemfri storby at færdes i. Og ganske rigtigt – sikkerhedsopbudet var dominerende og massivt.

Det gør indtryk at deltage i noget så fredeligt som en bibliotekskonference, afviklet i et moderne kongrescenter med alle tænkelige faciliteter, og alligevel så anderledes. Der er mange billeder på nethinden, blandt dem der trænger sig på er

- De mange meter pigtråd rundt om huse, virksomheder, hoteller
- Bevæbnede vagter både indenfor og udenfor hegnet, sågar inde på bibliotekerne
- De massive oplysningskampagner om aids og narkoproblemer
- Masser af gadebørn og hjemløse i det hele taget
- Taxa-chauffører der siger "God bless you", når man stiger ud af taxaen, selv når man har kørt en ganske kort afstand

Heldigvis melder der sig også billeder af et festligt, farverigt og mangfoldigt land som bestemt er et besøg værd.

Jeg har de seneste 8-10 år deltaget i næsten alle IFLA-konferencer. Konceptet er det samme fra år til år. Konferencen er både mødevirksomhed (bestyrelser m.v.), generalforsamling, faglige foredrag, biblioteksbesøg, udstillinger (messelignende) og et netværksdannende forum. Varigheden er nu reduceret til 5 dage (søndag – torsdag), og det synes jeg er passende. Der er et sandt overflødhedshorn med mulige foredragssessioner – typisk 4 oplæg indenfor et tema i 2-timers moduler. Man kan sammensætte sit program alt efter interesse.

Bill og Melinda Gates foundation har de senere år præget konferencen. Der uddeles en pris (1 mill. \$) til et projekt/initiativ der anvender it i informationssammenhæng. I år var så indført et seminar, hvor vi hørte nyt fra 4 projekter, der tidligere har fået prisen. Hvad er pengene brugt til. Det gælder selvsagt både for disse projekter og for mange af de faglige foredrag i øvrigt, at der er et helt andet udgangspunkt, end det vi er vant til i Danmark. Det forringer hverken den information eller inspiration der kan hentes ved at høre om metoder, politiske og strategiske erfaringer m.v. fra den store verden.

Hele vores danske tankesæt og selvforståelse bliver udfordret og sat i perspektiv, når man præsenteres for vilkårene andre steder. Det er selvfølgelig sundt og godt for det arbejde, vi skal udføre i vores kontekst og virkelighed.

Gates Foundation donerede i år også 1 mill. \$ til IFLA som organisation. En blåstempling og anerkendelse af organisationen, der er af stor værdi. Konkret betyder det, at bl.a. FAIFE (der blev etableret ved IFLA i København i 1997) vil blive styrket.

Biblioteksbesøg prioriterer jeg altid. Det fortæller noget om det land, man besøger, og selvom også de fysiske rammer ofte ligger langt fra vores standard, kan der være inspiration at hente. Jeg aflagde bl.a. besøg på Hovedbiblioteket i Durban og på nogle township-biblioteker. Her er der virkelig brug for biblioteker. Åbningstiden er da også lang – på læsesalen til kl. 02.00 om natten, primært fordi der ikke er elektrisk lys i townships.

Materialesamlingen lader meget tilbage at ønske, selvom alle medier forefindes – incl. internetadgang (der var bare ikke lige adgang den dag, vi var forbi), dvd og musikcd'er.

På et af disse biblioteker har man et særligt empowermentprogram, som bl.a. går ud på at aktivere kvinder i en syklub, der er et køkkenhaveprojekt, hvor man kan lære grøntsagsdyrkningens kunst, og der er en miniudgave af det vi vel vil kalde erhvervsservice.

Jeg har flere gange haft lokale politikere med på IFLA-konferencen. Det er altid en succes.

Politikerne ser det lokalt kommunale biblioteksarbejde i et langt bredere perspektiv og får en anledning til at reflektere over demokrati-begrebet. I IFLA-sammenhæng er det ikke for højtideligt at tale om bibliotekernes rolle i forhold til at understøtte den demokratiske udvikling.

På nogle IFLA-konferencer vedtages resolutioner vedr. aktuelle problemstillinger som f.eks. ytringsfrihed, kulturarvsbevarelse m.v. Det var dog ikke tilfældet i år.

På generalforsamlingen overdrog den siddende præsident, Alex Byrne posten til præsidenten for de næste 2 år, tyske Claudia Lux. Claudia Lux er leder af Zentral- und Landesbibliothek i Berlin, og er så vidt jeg ved den første præsident med baggrund i et stort folkebibliotek. Claudia Lux leverede et glimrende, velstruktureret oplæg om hendes fokusområder for den kommende periode. Hendes valgslogan er "Libraries on the agenda", og bla. talte hun om – og for – en større indsats for hvervning af nye medlemmer, ikke mindst fra folkebibliotekerne. Det var godt at høre.

Man behøver ikke engagere sig i det organisatoriske arbejde i IFLA. Det er heller ikke praktisk muligt for alle at være aktive i bestyrelser m.v. Der er ingen tvivl om, at organisationsdelen fylder på de årlige konferencer, og det kan være svært at begå sig som "almindelig" deltager. Man kan måske sige, at "man skal lære at deltage i IFLA-konferencerne". Jeg kunne derfor ønske, at man f.eks. i regi af Biblioteksparaplyen laver en slags interessentforening/backinggruppe for de danske organisationsrepræsentanter, hvor interesserede, danske IFLA-medlemmer kan deltage i strategiske drøftelser om IFLAs betydning, fokus og arbejdsmetoder/-vilkår.

Alt er naturligvis ikke godt og velfungerende. Der er missere i de faglige oplæg, der er kultursammenstød i mødefora, beslutningsprocesser kan være vanskeligt gennemskuelige etc. Det ændrer ikke ved, at IFLA er en anerkendt, verdensomspændende organisation, der understøtter befolkningers ret og reelle adgang til information. Danske biblioteker er her med til at sætte en international dagsorden.

IFLA er ikke kun for organisationer og de helt store biblioteker. Jeg vil opfordre danske biblioteker til at blive medlem af IFLA. ☒

Udlån af lydbøger på cd

af: Jørgen Bartholdy, bibliotekschef i Skanderborg og formand for BLF

De lydbøger på cd, der bliver tilbudt bibliotekerne, er meget dyre. De samme titler kan ofte købes i tilsvarende udgaver i den almindelige handel til priser, der er flere gange lavere. Disse udgaver er dog fra producentens side mærket med, at de ikke må udlånes eller udlejes offentligt.

Flere biblioteker har været i tvivl om, hvorvidt det alligevel er lovligt at udlåne dem fra bibliotekerne. Til dette svarer Biblioiteksstyrelsen (Anja Otterstrøm) "...at der juridisk set ikke er mulighed for at forbyde jer at låne lydbøger ud, som I på lovlig vis har anskaffet jer, idet der er sket konsumtion efter Ophavsretslovens §§ 2 og 19, dvs. at ophavsretshaverens ret indskrænkes (udtømmes) efter første salg. Det er ligegyldigt, om I køber lydbøgerne via den lokale boghandler eller via nogle leverandørordninger".

I et uddybende svar understreger Styrelsen (Julie J. Kihl) at dette gælder uanset fil-formatet på cd'en, og dermed også selvom filerne på cd'en er af mp3-format.M.a.o. kan de biblioteker, der ikke allerede er begyndt på det, spare en del på den belastede lydbogskonto ved at indkøbe en lang række lydbøger på cd ad helt almindelige kanaler. ☒

BLF-Medlemsmøde om uddannelsesmulighederne for biblioteksledere

af: Jørgen Bartholdy, bibliotekschef i Skanderborg og formand for BLF

Større kommuner, bibliotekslederjob i udvikling, kvalitetsreform, udligningsreform m.v. Der efterspørges mere kvalificeret ledelse i den offentlige sektor. Uddannelse er et af svarene og "uddannelse for bibliotekschefer" er temaet når BLF inviterer til medlemsmøde:

Onsdag den 30. januar, kl. 10-15.

Sted: Hjørnestuen på Vartov, Farvergade 27, 1463 København K.

Tilmelding: senest fredag den 14.12.07 til Tine Vind, tvi@balk.dk

Program.

Kl. 9.30-10.00.

Ankomst og kaffe

Kl. 10-10.15.

Jørgen Bartholdy, formand for Bibliotekslederforeningen.

Indledning og motivation

Kl. 10.15-10.45.

COK – Lederuddannelse i kommunalt regi. Direktør Jens Hornemann.

Kl. 10.45-11.15.

Danmarks Biblioteksskoles Master i biblioteks- og informationsvidenskab. Prorektor og uddannelsesleder

Trine Schreiber.

Kl. 11.15-11.45.

CBS – MPA, Master of Public Administration.

Studieleder Dorthe Pedersen.

Kl. 12.00-13.00.

Frokost

Kl. 13.00-13.30.

Lone Gladbo, kulturdirektør i Gentofte Kommune.

Min master – hvordan jeg valgte – og hvad jeg har fået ud af den?

Kl. 13.30-14.00.

Tine Vind, bibliotekschef i Ballerup Kommune.

Min master – hvordan jeg valgte – og hvad jeg har fået ud af den?

Kl. 14.00-14.30.

Fælles drøftelse.

Opsamling ved Jørgen Bartholdy.

14.30-15.00.

Kaffe

15.00-15.45

Få gratis abonnement på BLF Online ved henvendelse til msh@scb.dk

Udvikling af ledelse. Hvad hjælper?: Uddannelse, træning, erfaring? – ved Elsebeth Tank, bibliotekschef i Malmø.

16.00

Tak for i dag ved Jørgen Bartholdy. ☒

ÅRSMØDE 2008 – torsdag d. 28. og fredag d. 29. februar



Husk at Bibliotekslederforeningen holder Generalforsamling og Årsmøde:

Torsdag d. 28. – fredag d. 29. februar 2008 på Munkebjerg Hotel i Vejle. Temaet for årsmødet tager udgangspunkt i Chris Andersons tanker om "Den lange hale." Blandt oplægsholderne er bl.a. ansvarshavende chefredaktør Lisbeth Knudsen, Berlingske Tidende. Endeligt program og invitation udsendes i november 2007.