

ACTA UNIVERSITATIS GOTHOBURGENSIS  
ACTA BIBLIOTHECAE UNIVERSITATIS GOTHOBURGENSIS 36

# Stöd för forskning och utbildning: lärosätesbiblioteken i Sverige

Jonas Gilbert och Katarina Michnik (red.)



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Stöd för forskning och utbildning:  
lärosätesbiblioteken i Sverige

Stöd för forskning och utbildning:  
lärosätesbiblioteken i Sverige

Jonas Gilbert och Katarina Michnik (red.)



GÖTEBORGS UNIVERSITET

© Texter: Jonas Gilbert & Katarina Michnik (red.) och författarna, 2024  
ISBN 978-91-7963-177-2 (tryckt)  
ISBN 978-91-7963-178-9 (pdf)  
ISSN 0065-1079

Publikationen finns även i fulltext på:  
<https://hdl.handle.net/2077/82531>

Prenumeration på serien eller beställningar av enskilda exemplar skickas till: Acta  
Universitatis Gothoburgensis, Box 222, 405 30 Göteborg, eller till [acta@ub.gu.se](mailto:acta@ub.gu.se)

Omslag: Jacob Hurtig

Tryck:  
Stema Specialtryck AB, Borås, 2024

## 5. Det stora universitetsbiblioteket – exemplet Uppsala universitetsbibliotek

*Johanna Hansson*

En skildring av Carolina Rediviva, sett lite på avstånd, finns i Linn Spross roman *Vård, skola och omsorg* från 2021:

Efter att ha lämnat Akademin en gång för alla gick jag hem. Förbi Carolina Rediviva där jag visste att de brände böcker på löpande band, det producerades bara mer och mer vetenskap hela tiden. De underjordiska magasinerna räckte inte till, det fanns ingen fysisk plats som kunde härbärgera all denna text. Jag gick mot domkyrkan, mot den lilla stadskärnan. Tänkte att Uppsala är så mycket mer än universitetet, det är inte bara hierarkierna, vetenskapen och statusen.<sup>97</sup>

Ganska precis 100 år tidigare beskriver Karin Boye en skymt av samma byggnad i dikten ”Till Carolina”:

Ser jag dig skymta,  
å Carolina, min vän, bakom björkens frostiga ris,  
faller stillaste ljus på min väg  
som sol i dis.

Sträng och förnämlig  
är du likt en som livet ett skyddande harnesk skänkt,  
men av en skeptisk blidhets dager  
överstänkt --  
som en gammal mans  
löje av lätt, lätt snö och höstmild ironi,  
tankfullt, med värme och vishet under  
och saktmod i.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Linn Spross, *Vård, skola och omsorg* (Stockholm: Wahlström & Widstrand, 2021), 42f.

<sup>98</sup> Karin Boye, ”Till Carolina Rediviva,” i *Moln: dikter* (Stockholm: Bonnier, 1922), 52.

Uppsala universitet är Sveriges äldsta. Universitetet grundades 1477 – efter att tillstånd hade sökts och fått av påven Sixtus IV – och fyller alltså 550 år 2027. Universitetsbiblioteket är något yngre. Det fyllde 400 år 2021.

Carolina Rediviva, universitetets huvudbibliotek, finns sedan knappt två hundra år centralt placerat i staden. Byggnaden är en synlig och manifest symbol både för universitetet och för dess bibliotek – för kunskapsideal och för akademiska traditioner och strider. Och också, som vi ser ovan, en projektionsyta för studenters och forskares tankar och känslor.

Syftet med den här texten är att ge en inblick i hur ett stort universitetsbibliotek kan fungera idag. Erfarenheter och exempel hämtar jag från Uppsala universitetsbibliotek, där jag sedan 2019 är biträdande överbibliotekarie. För att ge perspektiv använder jag också mina tidigare erfarenheter från folkbibliotek. Fokus är på samtiden. Men för att förstå Uppsala universitet som organisation och verksamhet, inklusive dess bibliotek, behöver man komma ihåg den långa historien. Den ger universitetet självförtroende, den stärker en känsla av resiliens, av hållbarhet och perspektiv. En verksamhet som har funnits i mer än fem hundra år utvecklar inte någon besvärande trendkänslighet. Baksidan av detta kan förstås vara en viss självgodhet och tendens att sluta sig inåt, ingenting annat är riktigt lika bra. Men oavsett det präglas framför allt forskningen – nationellt och internationellt – av stark konkurrens och tävlan. Också det sätter sin prägel på universitetet och indirekt också på dess bibliotek.

## Vad kännetecknar ett stort lärosätesbibliotek?

Den första frågan man bör ställa sig när man ska beskriva verksamheten vid ett större lärosätesbibliotek är förstås: Vad menas med ett större lärosäte?

I Sverige finns ett femtiotal lärosäten, av dessa har knappt 20 universitetsstatus, vilket innebär ett generellt tillstånd att utfärda examen på forskarnivå. Ungefär en tredjedel av universiteten är så kallade enfakultetsuniversitet, det vill säga de forskar och utbildar endast inom ett vetenskapsområde. Hit hör till exempel Karolinska institutet, Chalmers och Sveriges Lantbruksuniversitet. De sex största universiteten – Uppsala, Lund, Stockholm, Göteborg, Umeå och Linköping – är bredduniversitet, med utbildning och forskning inom flera olika vetenskapsområden. Bland universiteten finns dessutom ett antal lite mindre flerfakultetslärosäten. Hit hör bland andra Karlstads universitet, Mittuniversitetet och Örebro universitet.

Min utgångspunkt här är verksamheten vid ett av de stora bredduniversiteten. Förutsättningarna för biblioteket på ett stort universitet är inte väsensskild från de som gäller på ett mindre universitet eller på en högskola. Uppgiften är i princip densamma. Men stora organisationer präglas av en speciell dynamik och av den typ av komplexitet som ligger i att samtidigt hantera en rad olika intressen, logiker och sammanhang.

De största universitetsbiblioteken är också pliktbibliotek. Flera av dem har betydande äldre samlingar av böcker, handskrifter och annat material. Det innebär ett fokus på bevarande som närmast kan jämföras med det uppdrag som Kungliga biblioteket (KB) har. Men medan KB har i uppdrag att bevara det svenska innehåller universitetsbibliotekens samlingar många gånger unikt material från hela världen.

Jag skriver genomgående i den här texten om universitetsbibliotek som en stödverksamhet till kärnverksamheten, utbildning och forskning. Men det finns ett undantag och det gäller just kulturarvet. Om universitetets verksamhet skulle upphöra, skulle ansvaret för att bevara – och helst även tillgängliggöra – unika samlingar behöva tas över av någon annan. Stora delar av det kulturarv som finns på Uppsala universitetsbibliotek är en angelägenhet både för forskare från hela världen och för allmänheten som en del av vårt gemensamma minne.

Vissa frågor är återkommande på större universitetsbibliotek. En sådan är hur man bäst förhåller sig till centralisering respektive decentralisering. Är och bör bibliotekets tjänster vara så pass generella att de kan erbjudas lika till en student inom teknik som en inom humaniora? I vilken grad ska bibliotekets medarbetare ha kunskap om de olika disciplinernas särskilda förutsättningar och behov? Är det viktigast att biblioteket finns lokalt och nära eller är det mer väsentligt att bygga centrala tjänster som kan nås oberoende av plats?

Ytterligare en återkommande organisatorisk fråga är om biblioteket ska vara en del av universitetsförvaltningen eller inte. Den frågan handlar både om hur universitetet vill styra sitt bibliotek och om hur man uppfattar verksamheten, vilket jag återkommer till. Traditionellt har de stora universitetsbiblioteken en betydande autonomi, någonstans mittemellan förvaltning och utbildning och forskning, men med starka kopplingar åt båda hållen.

Äldre universitet har skaffat sig traditioner. Det präglar verksamheten också på biblioteken. Som medarbetare kan man märka det i att gamla sätt att göra saker på lever kvar, helt eller delvis. Inte sällan manifesteras det i form av fysiska spår – böcker, manualer, anteckningar – från kollegor från en annan tid. Det kan finnas rester av äldre tiders mer hierarkiska syn på användare och medarbetare, även om

det mesta av det förhoppningsvis är borta. Att arbeta på ett sådant bibliotek är hela tiden att i någon mån förhålla sig till både tradition och förnyelse. Den som besöker Carolina Rediviva kan rent visuellt ta del av detta. Bakom en fasad från 1841 hittar man en interiör som tydligt skvallrar om att förändringar – om- och tillbyggnader – har gjorts vid flera tillfällen. Här finns en pampig läsesal från förra sekelskiftet sida vid sida med 1960-talsbrutalistiska ytor signerade Peter Celsing.

## Jämförelser med folkbibliotek

Den som har en utbildning i biblioteks- och informationsvetenskap förväntas kunna – och kan i regel – arbeta på alla sorters bibliotek. Så har det sett ut sedan 1972, då Bibliotekshögskolan i Borås bildades. Innan dess utbildades den som skulle jobba på ett akademiskt bibliotek normalt internt på ett universitetsbibliotek, medan blivande folkbibliotekarier kunde gå en ettårig kurs i Skolöverstyrelsens regi.<sup>99</sup> I Borås valde studenterna inriktning en bit in i sin utbildning, antingen mot folk- och skolbibliotek eller mot forsknings- och företagsbibliotek. Men i och med akademiseringen av utbildningen under tidigt 1990-tal försvann den uppdelningen.

Kring millennieskiftet 2000 arbetade jag som handläggare på Statens kulturråd, som då var den huvudsakliga folkbiblioteksmyndigheten, vilket bland annat innebar statistikansvar och bidragsfördelning. Mitt arbete rörde framför allt frågor om bibliotek och lärande. Trenden då var tydlig: skillnaden mellan folk- och högskolebibliotek minskade och – tänkte vi – skulle på sikt komma att bli mer och mer oväsentlig, åtminstone när det gällde människors behov av stöd för lärande. Skillnaden i det stöd som människor i formellt, icke-formellt eller informellt lärande efterfrågade från biblioteket var mer eller mindre borta. Utvecklingen drevs dels av ökad tillgång till datorer och internet, dels av idén om livslångt lärande. Tekniken gjorde det möjligt att sitta var som helst i landet, kanske på ett lärcentrum, och följa en utbildning digitalt. Det i sin tur gjorde det enklare för människor som var etablerade på en ort och som kanske hade barn och familj att utbilda sig senare i livet.

De frågor som uppstod i dialogen mellan de olika bibliotekstyperna och som krävde en lösning handlade främst om tillgång till databaser och om ansvar för

---

<sup>99</sup> Joacim Hansson, *Profession, utbildning, forskning: biblioteks- och informationsvetenskap för en stärkt bibliotekarieprofession* (Stockholm: Kungliga biblioteket, Nationell biblioteksstrategi, 2018), 17.

kurslitteratur och tentamensmöjligheter. Folkbibliotek fick många gånger hantera frågor som tidigare hade skötts av universitets- och högskolebibliotek.<sup>100</sup>

En utgångspunkt för många diskussioner om bibliotek och lärande var att användaren var ointresserad eller omedveten om olika biblioteks olika uppdrag och att det låg på biblioteken att anpassa sig till sina användare – inte tvärtom. Allra tydligast manifesterades de här strömningarna i sambiblioteken som byggdes i Visby och i Härnösand.<sup>101</sup>

När jag började arbeta på Uppsala universitetsbibliotek 2019 hade jag många år som chef på större folkbibliotek bakom mig, i Stockholm och i Uppsala. En hel del kändes bekant, inte minst från Stadsbiblioteket i Stockholm. Även gamla folkbibliotek präglas av sin historia. På Gunnar Asplunds stadsbibliotek i Stockholm förekom många berättelser om hur både besökare och medarbetare sorterades utifrån vem de var: barn skulle helst inte gå upp i Rotundan, medarbetare drack kaffe på olika plan, ju längre upp i huset desto finare. Stadsbiblioteket i Stockholm är också själva sinnebilden för det moderna svenska folkbiblioteket, med idéer hämtade från USA om öppna hyllor och en särskilt anpassad avdelning för barn och unga.

En viktig insikt från arbetet med och i ett sådant kulturarv är att även ansatsen – viljan att med radikala grepp åstadkomma något bättre – är en del av det arv som ska förvaltas. Det handlar om att ta goda idéer vidare in i en ny tid.

Men det som framför allt stack ut för mig när jag började arbeta på universitetsbiblioteket var det som var olik, kopplat till uppdrag, uppgifter och roller. Folkbibliotek är kärnverksamhet, ett av de uppdrag som en kommun finns till för att utföra. Ett lärosätesbibliotek däremot finns som stöd för det som i det sammanhanget är kärnverksamhet, studier och forskning. Skillnaden påverkar dialogen mellan biblioteket och dess huvudman. I ett kommunalt sammanhang utformar biblioteket mer självständigt sina tjänster, medan ett universitetsbibliotek hela tiden bör utforma dem i direkt relation till tydligt definierade grupper.

Under 2000-talet har stora förändringar skett framför allt kopplat till forskning, så som utvecklingen mot öppen vetenskap och ett allt större fokus på bibliometri och forskningsdata. Det har format universitetsbibliotekets tjänster, medan det är frågor som ett folkbibliotek knappast kommer i kontakt med. På folkbiblioteken däremot har det utåtriktade arbetet utvecklats starkt, inte minst gäller det

<sup>100</sup> Läs gärna mer om dessa frågor i kapitel 2. "Lärosätesbibliotek i det allmänna biblioteksväsendet".

<sup>101</sup> Läs gärna mer om Almedalsbiblioteket i Visby och Sambiblioteket i Härnösand i kapitel 2. "Lärosätesbibliotek i det allmänna biblioteksväsendet".

programverksamhet. Det som för femton år sedan begränsades till ett eller annat författarbesök har utvecklat sig till ofta mycket professionella och kreativa scener för samtal, debatt och andra framträdanden. Referensarbetet på ett folkbibliotek har kommit att handla mycket om att på olika sätt överbrygga digitala klyftor. Det handlar om att hjälpa människor både med själva tekniken och med olika typer av digitala tjänster. På ett universitetsbibliotek förväntas användarna redan ha tillräckliga digitala färdigheter.

Den här utvecklingen åt olika håll innebär också att olika kompetenser utvecklas. Den som väljer att arbeta på ett stort universitetsbibliotek får oftare möjlighet att fördjupa sina kunskaper inom ett mer avgränsat område, till exempel publicering, digitisering eller undervisning och handledning. Folkbiblioteken med sina breda uppdrag och enorma målgrupp – alla – har ofta större behov av goda generalister. Där behöver man helt enkelt vara beredd att göra lite av varje, att följa och agera på det som händer i nuet.

I båda verksamheterna finns behov av annan kompetens som komplement till den som biblioteks- och informationsvetare har. På universitetsbibliotek kan det vara viktigt att ha åtminstone några medarbetare med egen forskarbakgrund. På folkbibliotek har man ofta nytta av personer som har erfarenhet av att planera och producera event eller av pedagogiskt arbete med barn och unga.

En stomme i all biblioteksverksamhet är förstås medieförsörjning, att se till att den information som bibliotekets användare efterfrågar och behöver finns tillgänglig. Kärnkompetensen för den som arbetar med inköp och urval av media är densamma, men tillämpningen ser olika ut. På lärosätesbibliotek handlar det allt mindre om fysiska böcker och mer och mer – på vissa ställen så gott som uteslutande – om inköp av digitala resurser. På folkbibliotek köps fortsatt mest fysiska media in, även om kostnaderna för och efterfrågan på e-media ökar.

Trots digitala inköp är stora fysiska samlingar kännetecknande för de äldre universitetsbiblioteken. Här handlar det specifikt dels om hantering av kulturarvsmaterial, dels om att bygga samlingar för framtiden, sådant som så småningom kommer bli en del av kulturarvet.

Grunden för styrningen inom akademien är det kollegiala, det vill säga att man inom akademien utser vem som ska företräda verksamheten, i styrelser av olika slag och som chefer för institutioner, fakulteter och vetenskapsområden, från prefekt till rektor. En kommun är politiskt styrd. Medan universiteten styrs inifrån och på så sätt ansvarar för sin egen kunskapsproduktion är politikernas uppgift tvärtom att företräda det omgivande samhället, medborgaren.

Ledningen av den operativa biblioteksverksamheten ser däremot ganska lika ut på de olika bibliotekstyperna. Här gäller linjestyrning med chefer som är rekryterade enligt gängse processer – inte valda av sina kollegor. Ur den aspekten är det ingen större skillnad att vara anställd på ett universitetsbibliotek jämfört med ett folkbibliotek. Man känner igen processerna kring sådant som arbetsmiljö, lönesättning och facklig samverkan.

Bibliotek av alla slag är relativt öppna för yttre impulser – de formas i relation till sin omgivning. Bibliotekslagen är en ramlag, vilket gör att möjligheterna för huvudmannen att påverka verksamheten är stora. Min erfarenhet är dock att de olika logikerna som jag beskrev ovan – politisk, kollegial – gör att folkbiblioteken är något mer exponerade för kortsiktigt varumärkesbyggande, medan universitetsbiblioteken har att förhålla sig till långsammare och ibland lite trögare processer.

Både politiker och valda representanter inom akademien byts ut med jämna mellanrum. Det innebär att det på biblioteksledningsnivå kontinuerligt krävs omtag för att bygga relationer och kunskap kring biblioteket. I en kommun kan det vara tvära kast – olika majoriteter positionerar sig gärna mot varandra. På universitetet är kontinuiteten oftast större. De som har en ledande ställning på universitetet identifierar sig med kärnverksamheten – utbildning och forskning – och drömmer många gånger dessutom om att återgå till den när ledningsuppdraget är avslutat.

## Fallstudie: Uppsala universitetsbibliotek

### Biblioteket i universitetet

Ett universitetsbibliotek kan beskrivas som en administrativ stödfunktion som hör hemma i förvaltningen eller som en forskningsnära infrastruktur som bör integreras i forskning och utbildning. Eftersom ingen av beskrivningarna är heltäckande återkommer frågan om hur biblioteket bäst ska organiseras, inte bara vad gäller akademiska bibliotek utan också andra typer av utbildningsbibliotek. Många skolbibliotekarier menar till exempel att det är av avgörande betydelse att rektor är chef för skolbiblioteket och inte – vilket är ganska vanligt – folkbibliotekschefen.

Ytterst handlar det om att biblioteket behöver vara tillräckligt förankrat och integrerat i sin moderorganisation. Exakt hur man säkrar en sådan förankring varierar. Oavsett organisatorisk placering är en tillräcklig samsyn inom

universitetet eller skolan om hur biblioteket bäst bidrar till verksamhetens mål avgörande.

I Uppsala är universitetsbiblioteket organisatoriskt placerat direkt under rektor. Så ser det också ut i bland annat Lund och Göteborg. I Stockholm däremot ligger biblioteket i förvaltningen. Stockholms universitetsbibliotek har över huvud taget utvecklats åt ett annat håll än biblioteken i de andra större universitetsstäderna. I en intervju 2020 säger Wilhelm Widmark, överbibliotekarie i Stockholm, att ”vi bygger inte samlingar, vi tillgängliggör information”.<sup>102</sup> Bakom detta ligger en strategisk inriktning mot att minska såväl antalet fysiska bibliotek som de fysiska samlingarna. Fokus har istället legat på öppen vetenskap. Biblioteket har flyttat in i universitetsförvaltningen, för att kunna arbeta nära andra stödverksamheter. Utvecklingen inom Stockholms universitetsbibliotek hade sannolikt varit svårare att genomföra om inte närheten till Kungliga bibliotekets samlingar hade varit så stor. Fram till 1977 hade KB även formellt uppdraget att fungera som lokalt forskningsbibliotek för studenterna vid dåvarande Stockholms högskola.

Universitetsbiblioteken i Lund, Göteborg och Uppsala – men inte i Stockholm – styrs övergripande av en nämnd eller styrelse. Dessa är kollegialt tillsatta, vilket betyder att ledamöterna är hämtade från olika delar av universitetet. I Uppsala har Biblioteksnämnden elva ledamöter. Överbibliotekarien är självskriven. Utöver denna har biblioteket ytterligare en representant. Nämndens ordförande är prorektor, två studenter ingår, liksom en extern representant. Övriga sex ledamöter kommer från universitetsförvaltningen och de tre vetenskapsområdena. Samtliga ledamöter, utom studenterna, utses av rektor. Biblioteksnämnden sammanträder några gånger per termin. Det är nämnden som beslutar om bibliotekets verksamhetsplan, liksom om större organisatoriska förändringar. I övrigt fyller nämnden framför allt en viktig funktion som länk mellan biblioteket och övriga universitetet. Biblioteksnämndens ledamöter kan ställa frågor om bibliotekets verksamhet och föreslå förändringar i inriktning. Eftersom biblioteket i så hög grad fungerar som stöd för kärnverksamheten – utan utbildning och forskning behövs inget bibliotek – fyller nämnden en viktig funktion både för att ge legitimitet och för att säkra att biblioteket utvecklas utifrån de behov som finns inom utbildning och forskning.

Det är logiskt att biblioteket ses som en egen verksamhet nära både kärnverksamhet och administration. Ett bibliotek har kopplingar åt båda håll, men

---

<sup>102</sup> Björn Brorström och Johanna Hansson, *Tradition och förnyelse och om konsten att hantera konkurrerande värden: en analys av Uppsala universitetsbibliotek* (Uppsala: Uppsala universitet, 2020), 38.

är varken det ena eller det andra. Däremot är det inte helt problemfritt. Nackdelen ligger förstås i de avstånd som uppstår. På Uppsala universitet finns forum där förvaltning och vetenskapsområden möts men där biblioteket inte ingår. I de sammanhangen lyfts trots det frågor som berör biblioteket. Det kan till exempel handla om ekonomi, om huruvida biblioteket gör rätt saker eller om hur biblioteket förhåller sig till beslut av olika slag. När ingen från biblioteket är på plats blir frågorna många gånger hängande i luften. I vissa fall glöms biblioteket bort, av inget annat skäl än att ingen påminner om det. Det kan då och då göra att viktig information inte når biblioteket.

För den som arbetar på biblioteket – medarbetare och chef – gäller det att alltid rikta öron och ögon mot det som händer inom universitetet i stort. Ibland för att förklara, alltid för att försöka förstå och fundera på vad som skulle kunna förbättras – eller för att kunna rätta till uppenbara missförstånd.

## Pliktbibliotek och samlingsbyggande

Sverige har haft en förordning om pliktexemplar sedan sent 1600-tal. Uppsala universitet har tagit emot pliktexemplar sedan 1707. Pliktexemplarslagen<sup>103</sup> innebär en skyldighet att lämna dokument som har framställts i flera exemplar och som är tillgängliga för allmänheten till pliktbiblioteken. Idag finns sex pliktbibliotek i Sverige. Två av dem, Kungliga biblioteket och Lunds universitetsbibliotek, är skyldiga att spara samtliga pliktexemplar. Övriga bibliotek, förutom Uppsala även Linköping, Stockholm, Göteborg och Umeå, kan däremot göra ett urval. Pliktexemplarslagen har utretts flera gånger, senast i en utredning som presenterades 2021.<sup>104</sup> Här konstateras att lagstiftningen är föråldrad och behöver revideras. Knäckfrågan är den digitala tillgängligheten. Så länge en fungerande avtalslösning för distribution av digitalt, upphovsskyddat material inte finns på plats, innebär en övergång till digital plikt paradoxalt nog att tillgängligheten till materialet minskar. En tryckt bok kan lånas ut fritt, men det gäller inte en digital version av samma text.

Pliktexemplar från flera hundra år är tillsammans med andra typer av förvärv – allt från krigsbyten och donationer till inköp av utländska monografier – det som

<sup>103</sup> Utbildningsdepartementet, ”Lag (1993:1392) om pliktexemplar av dokument,” [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-19931392-om-pliktexemplar-av-dokument\\_sfs-1993-1392/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-19931392-om-pliktexemplar-av-dokument_sfs-1993-1392/).

<sup>104</sup> Sverige Pliktmaterialutredningen, *Papper, poddar och ...: pliktmateriallagstiftning för ett tryggt källmaterial* (Stockholm: Regeringskansliet, 2021), <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2021/04/sou-202132/>.

har byggt Uppsala universitetsbiblioteks samlingar. Arbetet med att vårda och tillgängliggöra samlingarna präglar verksamheten. På de flesta bibliotek handlar förvärv om att beställa den litteratur som behövs, på ett pliktbibliotek handlar det i stor utsträckning om att göra ett negativt urval. Allt det som levereras som plikt införlivas inte i samlingarna. Utländskt material – fysiskt och digitalt – köps däremot in på efterfrågan från i första hand studenter, lärare och forskare. Eftersom samlingarna har byggts under många hundra år har hylluppställning, katalogisering och annat sorteringsarbete varierat. Det innebär att en hel del tid och resurser behöver läggas på att ordna och hitta äldre material – en betydande del av samlingarna syns inte i Libris eller andra digitala kataloger.

Flera frågor kopplat till tillgängliggörande av samlingar kan inte lösas lokalt. Det gäller samordning av vad som bevaras och vad som gallras. Om sådan samordning inte finns är risken att alla bibliotek beter sig ungefär på samma sätt, det vill säga att man gör likartade bedömningar och både gallrar och behåller samma böcker. För att undvika detta och säkra tillgången till litteraturen även i framtiden har initiativ tagits för nationell samordning kring bevarande och gallring.<sup>105</sup> En annan samlingsfråga som kräver nationellt samarbete är digitisering av det svenska trycket. Här fordras gigantiska insatser – såväl ekonomiska som logistiska – för att digitisera samordnat och för att se till att materialet tillgängliggörs samlat och i format som möjliggör läsning över tid.

Att vårda, hantera och tillgängliggöra samlingar är en stor del av arbetet på ett äldre universitetsbibliotek. I grunden handlar det om att tillgängliggöra information från olika tider. Även om en stor del av samlingarna är äldre och sköra så är bibliotekets uppgift aldrig enbart att bevara. Materialet ska användas.

## Att arbeta på Uppsala universitetsbibliotek i jämförelse med på ett folkbibliotek

En bit in i skrivandet av den här texten, som sannolikt främst kommer att läsas av studenter som då och då funderar på hur deras framtida arbetsplats kan tänkas se ut, känner jag ett behov av att prata med personer som har erfarenhet av mer operativt arbete i verksamheten än vad jag har: Hur är det att arbeta på ett universitetsbibliotek, specifikt på Uppsala universitetsbibliotek?

---

<sup>105</sup> Se till exempel Johanna Berglind m.fl., *Allt åt alla för alltid förslag till ett nationellt ramverk för gallring och bevarande* (Stockholm: Kungliga biblioteket, 2020), <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1511386/FULLTEXT01.pdf>.

Jag pratar med tre kollegor och medarbetare, alla har tidigare erfarenhet av folkbiblioteksarbete. Deras reflektioner handlar framför allt om vad som kännetecknar universitetsbibliotek jämfört med folkbibliotek. Det perspektivet hjälper till att ringa in det specifika.

På folkbibliotek, säger de, utgår allt från det publika arbetet i biblioteksrummet, från mötet med besökarna. Det är där det börjar. Den som inte tycker om det arbetet, kan knappast trivas på ett folkbibliotek. Alla prioriteringar och alla överväganden görs mot en fond av att det måste finnas tillräckligt många medarbetare som varje dag hanterar det som händer i biblioteket under öppettid. På universitetsbiblioteket är detta inte lika framträdande, de flesta arbetar inte i yttre tjänst på det sättet. Man möter användare på andra sätt, eller inte alls, beroende på arbetsuppgift.

På folkbibliotek finns en särskild nerv i mötet med besökarna. Man vet aldrig vem eller vilka som ska komma, vad de vill och behöver. Då gäller det att hantera situationen så professionellt som möjligt utifrån vad som är möjligt just där och då. I bästa fall kan man få hjälp med svårare frågor av en eller flera kollegor, men långt ifrån alltid.

På ett universitetsbibliotek, säger de jag pratar med, finns en slags outtalad överenskommelse mellan besökare och personal om syfte och nivå. Som bibliotekarie utgår man från att besökaren kan och vet vad som gäller och vad som går att efterfråga. Man är överens om spelreglerna. En sådan spelregel är att det material eller den information som efterfrågas inte alltid kan levereras direkt. Det är accepterat att vänta ett litet tag på svar. På folkbibliotek däremot utgår man mer från att allt är nytt och okänt för den som kommer till biblioteket – trots att det förstås i många fall inte alls stämmer. Svar förväntas i högre grad ges direkt.

Även på universitetsbibliotek finns ett användarfokus, men det ser annorlunda ut. Användaren kan vara någon som dyker upp om tio år, eftersom mycket av arbetet handlar om att se till att information görs tillgänglig inte bara idag utan också framåt. Det blir förstås mer abstrakt än när personen står framför en. Om man på folkbiblioteket har siktet inställt på att hantera och klara av det som kommer i ens väg – när det gör det, – så är fokus på universitetsbiblioteket mer att säkra kvalitet på sikt. Det betyder att den som vill göra saker snabbt, som vill prova en egen idé lite fort och enkelt, har större möjligheter till det på folkbiblioteket.

Universitetet och universitetsbiblioteket uppfattas som mer hierarkiskt, men samtidigt, lite paradoxalt, som mer kollegialt. Det finns en ordning för vad man kan och bör göra. Det ger ett större beroende av varandra. Man måste arbeta tillsammans. Ibland är ordningen faktisk, inte minst kopplat till stora samlingar,

ibland finns den mer i form av kultur och föreställningar om hur saker och ting bäst utförs. På ett folkbibliotek gör alla mer eller mindre samma sak, men mer efter eget huvud även om försök till samordning alltid görs.

Ett universitetsbibliotek har större behov av experter. Det beror på bredden i verksamheten – från att hantera inkunabler till att ge stöd i frågor om forskningsdata och publicering. Det är inte ovanligt att bara en eller i bästa fall ett par personer vet hur något ska göras. Det i sin tur leder till en annan balans mellan medarbetare och ledning. Cheferna förstår inte alltid vad medarbetarna gör, ännu mindre hur det bäst ska utföras. De måste helt enkelt lita på att medarbetaren vet och istället fokusera på att ställa rätt frågor för att kunna bedöma om verksamheten i stort utvecklas i rätt riktning.

Folkbibliotek tycks alltså å ena sidan vara friare – det är lättare att komma med egna initiativ och också att genomföra dem – men å andra sidan är de mindre styrda av eller beroende av medarbetarnas kompetens. På universitetsbiblioteket finns litet utrymme för snabba och spontana idéer, men det är i stor utsträckning medarbetarna som styr det operativa arbetet i kraft av sina kunskaper. Samtidigt uppfattas universitetsbiblioteket alltså som mer hierarkiskt, kanske delvis på grund av universitetsvärldens fokus på traditioner och akademisk status.

Det finns mer tid och resurser på ett universitetsbibliotek för att planera och reda ut saker. På folkbibliotek kastar man sig mer in i olika uppgifter. ”Tänka får man göra på vägen hem.” De personer jag pratar med gissar ändå att det i praktiken är ungefär lika mycket tid som läggs på en fråga i de båda verksamheterna – på folkbiblioteket får man mer rätta till i efterhand.

Man hanterar olika typer av komplexitet. På folkbibliotek handlar komplexiteten mycket om att utforma en verksamhet för människor vars ärende, behov och förväntningar man inte känner till på förhand. På universitetsbiblioteket ligger komplexiteten mer i hanteringen av stora samlingar och av olika typer av information. Behovet av att göra lika är större på ett universitetsbibliotek – kopplat till samlingarna, men också utifrån att man ger stöd till kärnverksamheterna utbildning och forskning. Folkbibliotek *är* kärnverksamhet.

Det faktum att det finns ett utrymme för att tänka och planera tillsammans på universitetsbiblioteket, gör att känslan av att vara i en läroprocess är stark. Det ger ett mer nyfiket och utforskande klimat – på gruppnivå. Detta underlättas av att man på många universitetsbibliotek arbetar på kontorstid. På kvällar och helger hålls biblioteket öppet av timanställda, ofta studenter. På folkbibliotek ingår i regel kvälls- och helgtjänstgöring. Tillfällena att mötas i en arbetsgrupp blir därför färre.

På folkbiblioteket är känslan av att vara mitt i något, att vara med och bygga ett samhälle, stark. På universitetsbiblioteket bidrar man till en lärande värld, vilket är stort i sig, men inte lika direkt och påtagligt.

Den politiska styrningen är tydlig på folkbiblioteket, men finns knappt på universitetsbiblioteket. Däremot saknas inte politik, i betydelsen att många har uppfattningar och olika intressen i verksamheten. Det behöver hanteras och balanseras på universitetsbiblioteket, lite på samma sätt som det politiska inflytandet hanteras på folkbiblioteket. Man behöver lyssna och förstå, men också balansera så att olika särintressen inte får orimligt stort inflytande.

Vilket är då att föredra? Det går inte att säga. Det är olika. En bra idé är att försöka skaffa sig erfarenhet av olika biblioteksverksamheter. Det gör att man lättare ser att saker kan göras på olika sätt och att en del föreställningar om hur det bör vara, faktiskt kan utmanas.

## Organisation och verksamhetsidé

Ett klassiskt sätt att organisera ett större bibliotekssystem är att koncentrera vissa specifika och biblioteksgemensamma delar till avdelningar eller enheter på det största biblioteket. Övriga bibliotek – campusbibliotek, filialer, stadsdelsbibliotek – utformas för att möta lokala behov.

På senare år har andra organisationsformer blivit vanligare. Det drivs av en kombination av att det är tekniskt möjligt – fler tjänster är digitala och därmed platsoberoende – och av ett ökat krav på att så långt det är möjligt samordna resurser. Flera faktorer gör att bibliotekens uppdrag har expanderat: det finns en efterfrågan på fler tjänster än tidigare, kraven på likvärdighet i utbud och bemötande har ökat samtidigt som människors behov är mer heterogena nu än tidigare. Detta har bara i begränsad omfattning följts av resurstillskott. I stället behöver biblioteken utveckla organisation och arbetssätt.

Liksom många andra verksamheter har universitetsbiblioteket ambitionen att hålla ihop som *ett* bibliotek. Det kan tyckas självklart, men tidigare har det alltså inte fungerat så. Så länge verksamheten utgick från platsen, från det enskilda biblioteket, var skillnaderna mellan olika bibliotek betydligt större och möjligheterna till samordning begränsade.

Uppsala universitetsbibliotek har under en tioårsperiod gått från en klassisk organisation likt den som beskrivs ovan över en processorganisation till en organisation som utgår ifrån verksamhetsinriktade och biblioteksövergripande

avdelningar. Den senaste större organisationsförändringen genomfördes 2019. Sedan dess har kontinuerliga justeringar gjorts, men grundstrukturen består.

De övergripande verksamhetsområdena som utgör organisationens stomme beskrivs i de senaste mål- och strategidokumentet för biblioteket. I de mål som Biblioteksnämnden antog 2017 används akronymen SIPP: samlingar, interaktion, platser och publicering. I de senast antagna målen, från 2023, är det istället FFF, eller ”de tre F:n”: förärva eller förvalta, förmedla och föra ut. Innehållsmässigt är skillnaden att ”platser” finns med i de tidigare målen men inte i de senare.

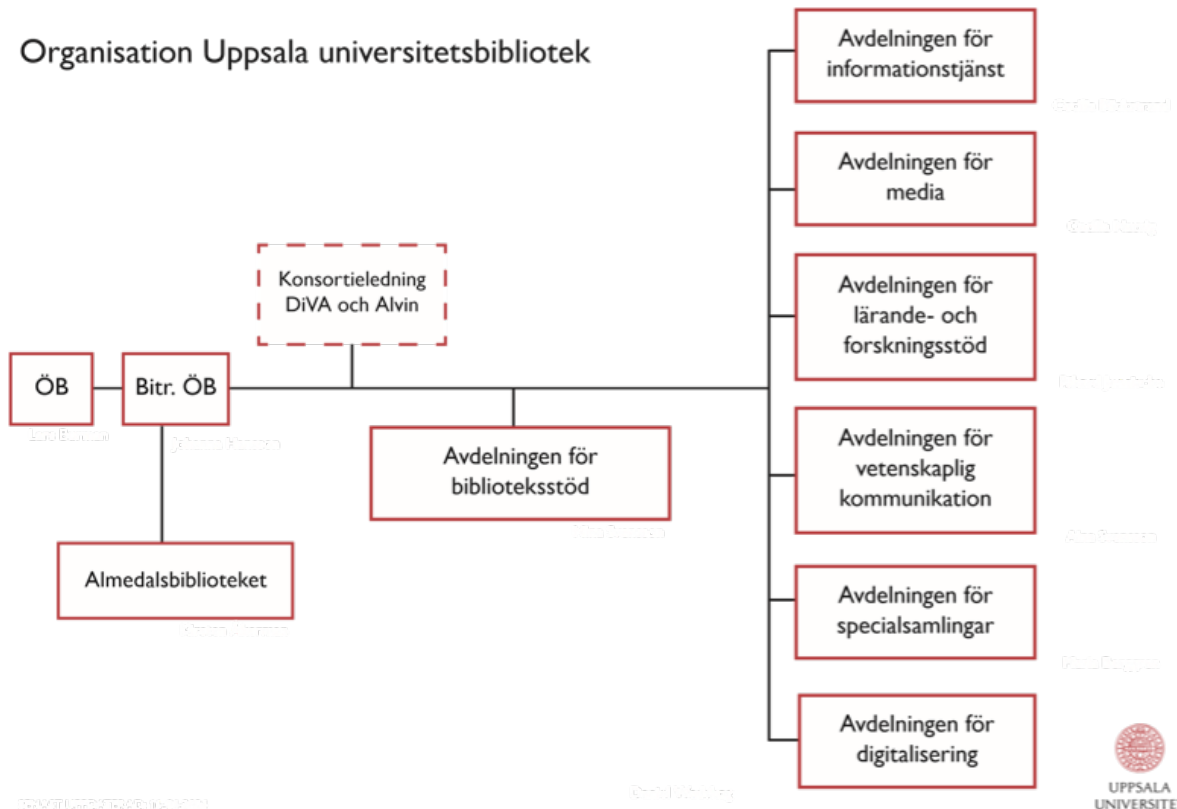
Tyngdpunkten i ett mål- och strategidokument kan antingen ligga på allt biblioteket har potential att göra eller på det som man uppfattar som bibliotekets kärnuppdrag – det unika som bara biblioteket kan göra. Det nu gällande dokumentet för Uppsala universitetsbibliotek präglas av den senare, mer begränsade ansatsen. Det i sin tur beror på att det är framtaget under en period som kännetecknades av kärvare ekonomi både generellt och specifikt för biblioteket samt av ett osäkert och oroande omvärldsläge. Mer storslagen retorik passar bättre i goda tider. Mål- och strategidokumentet från 2023 är medvetet lite tillbakahållt, även om det står att biblioteket utöver fokus på att förvärva, förmedla och föra ut informationsresurser också kan ges andra uppdrag utifrån sin position som universitetsövergripande plats och resurs.

Studiemiljöer eller ”platser” tas alltså inte längre upp som ett kärnuppdrag. Möjligen är resonemanget här en smula dubbelt. Å ena sidan säger strategierna att studieplatser inte är något som biblioteket måste tillhandahålla, eftersom fler inom universitetet kan göra det. Å andra sidan deklarerar att biblioteket gärna vill erbjuda sådana platser – och dessutom kan göra det bra. Studieplatser blir på det sättet ett exempel på ett uppdrag som biblioteket kan ha – om universitetet önskar – men som också kan ges till någon annan. Ytterst handlar det om finansiering, vem som ska betala för vad.

När man frågar studenter var de helst sitter och pluggar så är svaret ofta på ett bibliotek. Det har med sammanhanget att göra. På bibliotek finns en inramning som kan göra att man känner sig som del av ett större, akademiskt och kunskapsinriktat sammanhang. Det finns människor att fråga och inte minst finns där andra studenter.

Uppsala universitetsbibliotek är indelat i sju avdelningar.

## Organisation Uppsala universitetsbibliotek



Avdelningarnas innehåll kan beskrivas utifrån de tre F:en ovan. Avdelningen för media och Avdelningen för specialsamlingar har främst fokus på att förvärva och förvalta samlingar. Till specialsamlingar räknas material äldre än 1850 samt en del annat material som till exempel handskrifter och personarkiv. Media publicerat från år 1850 och framåt hanteras av Avdelningen för media. Här är fokus framför allt på informationsförsörjning till dagens studenter och forskare. Gränsen 1850 kan tyckas precis men är det egentligen inte. Andra bibliotek har satt andra årtal för vad som räknas som kulturarv – och så småningom måste förstås gränsen flyttas framåt.

Avdelningarna för informationstjänst och för lärande och forskningsstöd har i sina uppdrag att förmedla information och informationsresurser. Det handlar då om fysisk och digital referenstjänst, om att undervisa och handleda studenter och forskare i informationsrelaterade frågor samt om att ge stöd till forskare i att hantera och sortera stora mängder information inom respektive specialområde.

Slutligen finns två avdelningar som framför allt arbetar med att föra ut universitetets forskning, nämligen Avdelningen för vetenskaplig kommunikation och Avdelningen för digitalisering.

En funktionsindeldad organisation som denna främjar specialisering. Traditionellt har bibliotekariearbetet inneburit arbete med flera olika saker, ofta

allt det som förekommer på ett fysiskt bibliotek. Men här har varje medarbetare mer avgränsade och därmed fördjupade uppgifter. Det speglar också de mer specialiserade behoven hos bibliotekets olika användare.

Hur man väljer att organisera en biblioteksverksamhet beror på hur uppdraget och förutsättningarna ser ut, men också på ambition och verksamhetsidé. Med det sagt: Alla som har ägnat någon liten tid åt att tänka kring organisation vet att något perfekt sätt att organisera en verksamhet inte finns. Snarare handlar det om att hitta bästa möjliga sätt utifrån givna förutsättningar och att sedan lägga en hel del kraft på att hantera också det som organisationen i sig inte klarar av att lösa.

En utmaning för Uppsala universitetsbibliotek i övergången till en funktionsindelad organisation var, inte oväntat, att få till ett bra sätt att ta hand om de fysiska platserna. Varken antalet platser eller verksamheten på dem förändrades på grund av ny organisation. Däremot försvann en del av den grundstruktur – en chef och en grupp medarbetare som gemensamt tog sin utgångspunkt i det fysiska biblioteket – som funnits inbyggd i tidigare organisationer.

Flera campusbibliotek saknar idag regelbunden bemanning på plats. Den som besöker ett obemannat bibliotek kan ändå få hjälp genom att kontakta den digitala frågetjänsten Fråga biblioteket. Att göra denna och andra digitala tjänster synliga i det fysiska rummet är alltid en utmaning, särskilt om ingen medarbetare finns på plats för guidning och hänvisning.

Frågor som rör balansen mellan fysiska och digitala tjänster har varit i fokus under ganska lång tid. Den som läser detta om tio eller tjugo år har sannolikt en bättre uppfattning om hur digitalt och fysiskt bör kombineras. Idag provar vi oss fortfarande fram. Digitaliseringen har fram till nyligen i huvudsak inneburit att fysiska tjänster också finns digitalt, inte att de ersätts. Det blir på sikt orimligt dyrt. En viktig uppgift för samtidens och framtidens biblioteksmedarbetare är att hitta avvägningen mellan fysiskt och digitalt. Min gissning är att utvecklingen kommer att gå åt två håll. Helt säkert blir verksamheten mer digital, eftersom det är både effektivt och ofta mer lättillgängligt. Samtidigt kommer sannolikt fysiska tjänster och fysiska platser att värderas högre i takt med att de blir mer ovanliga och därmed också mer exklusiva.

## Arbetsätt och kompetenser

En återkommande diskussion i bibliotekssektorn är vilken kompetens som behövs på bibliotek.<sup>106</sup> Det handlar då dels om huruvida utbildningar i biblioteks- och informationsvetenskap ger relevanta kunskaper, dels om vad det egentligen är meningen att en bibliotekarie ska göra: Vad är rimliga uppdrag och är det bra eller dåligt med flera olika kompetenser på biblioteken?

Motsvarande diskussioner finns helt säkert inom många professioner och verksamheter. Det finns ingen utbildning som kan ge både bredd och djup i allt det som man som yrkesverksam möter – särskilt inte över tid och under ett helt yrkesliv.

Frågan om vad en bibliotekarie egentligen ska göra aktualiseras oftare på folkbibliotek. Eftersom, som vi har sett tidigare, en så dominerande del av arbetet där handlar om att möta de besökare som kommer så formas vardagen med nödvändighet utifrån vad dessa besökare faktiskt behöver. Ganska ofta är dessa behov inte helt kompatibla med personalens kunskaper och kanske inte heller alltid med det man som utbildad bibliotekarie helst vill göra. Under 2000-talet har arbetet handlat mycket om att ge stöd i att hantera teknik och digital information.

Den kompetens som en bibliotekarie har används på olika sätt på olika bibliotek. I det samtal om arbete på bibliotek som jag skriver om ovan sa en av de intervjuade att hennes uppfattning är att olika bibliotek kräver olika saker av henne, men att den generella kompetens i biblioteks- och informationsvetenskap som hon har från sin utbildning har varit relevant i alla sammanhang. Utbildningen ger en struktur för tänkande och ett förhållningssätt för att hantera och tillgängliggöra information som kan tillämpas i olika sammanhang.

På Uppsala universitetsbibliotek finns omkring 35 olika yrkestitlar. Den stora gruppen är bibliotekarier, följt av biblioteksassistenter. Utöver dessa finns till exempel konservator, webbutvecklare, bokbindare, verksamhetsutvecklare, projektledare, teknisk samordnare, redaktör och förvaltningsledare. Biblioteket har också ett antal amanuenser, timanställda studenter som bemannar bibliotekets informationsdiskar på kvällar och helger.

En illustration av hur olika kompetenser samspelar kan börja just där, i informationsdisken. Frågor kommer till biblioteket antingen på plats i den fysiska lokalen eller via telefon, chatt och webb till den digitala frågetjänsten Fråga

---

<sup>106</sup> Johanna Hansson, ”Bibliotek och bibliotekarier - skillnad, spänning, samspel,” i *Från analog katalog till digital portal: Bibliotekshögskolan 50 år*, red. Louise Limberg och Malin Ögland (Borås: Högskolan i Borås, 2022), 132–141.

biblioteket. De flesta frågor besvaras direkt. Av den som arbetar i första linjen – i fysiska och digitala ”diskar” – krävs en bred kunskap om biblioteket, en god förmåga att lyssna och att ställa följdfrågor för att förstå hur frågorna som inte kan besvaras direkt bäst tas vidare till rätt person. För att hantera mer specifika frågor finns en *second line*. Den består av medarbetare med särskild expertis. Det kan handla om kunskap om en specifik samling – kanske om vilka brev som finns bevarade i ett visst personarkiv – eller om öppen publicering inom en viss disciplin. Ibland kommer frågor om material som man vill få digitiserat. Någon efterlyser handledning i referenshantering i samband med uppsatsskrivning. Och så vidare. Ingen förväntas kunna svara på allt. En stor del av den generella kompetensen är just att bedöma informationsbehov och att ta dem vidare till rätt person eller instans.

En utmaning är att se till att expertkunskaperna inte blir allt för smala och personberoende, eftersom det skulle försvåra samarbete och öka risken för att delar av verksamheten står och faller med en person. Om verksamhetsidéen med bibliotek är att tillgängliggöra information, så är kärnan i arbetet samarbete. Som medarbetare måste man kunna arbeta tillsammans med andra, vilja dela kunskap och idéer och ha en förståelse för hur det egna arbetet hänger ihop med sådant som andra gör. Det gäller både internt inom biblioteket och utåt mot användare, huvudman och samhället i stort.

### Att leda ett stort universitetsbibliotek

Ledarskap handlar i grunden om att få människor att arbeta samordnat mot verksamhetens mål. Av den som är chef krävs att man har eller ser till att skaffa sig en förståelse för den verksamhet man leder och för det egna uppdraget. Hur detta görs beror på vem ledaren är, vilka medarbetarna är, vad verksamheten handlar om och hur självförståelsen – organisationskulturen – ser ut och verkar. En stor del av ledarskapet ligger i att förstå hela detta system av aspekter och beroenden och att agera både bekräftande och i någon mån utmanande inom de ramar som systemet ger. Jag har skrivit om mina erfarenheter av att leda biblioteksverksamhet tidigare och också specifikt om att tänka och agera systemiskt.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Elisabeth Aldstedt och Johanna Hansson, *Makten och ärligheten: ledarskap i praktiken* (Lund: BTJ förlag, 2017); Johanna Hansson, ”Att orientera sig i olika system,” i *Ledarskap satt i system: röster om vidgade perspektiv*, red. Elisabeth Aldstedt och Johanna Hansson (Lund: BTJ förlag, 2021).

Här reflekterar jag utifrån förutsättningarna just på Uppsala universitetsbibliotek. Som jag har påpekat flera gånger är meningen med ett universitetsbibliotek att utgöra stöd till utbildning och forskning. De som leder verksamheten ska inte primärt introducera nyheter efter eget huvud, snarare möjliggöra ständiga förbättringar utifrån vad dagens och morgondagens användare behöver. För det krävs såväl kreativitet och proaktivitet som strategisk blick, men man behöver vara medveten om vart den ska riktas.

På ett universitetsbibliotek leder man människor som sinsemellan ofta är ganska olika. Många har djupa kunskaper som är av stor vikt för verksamheten, men som få andra riktigt kan bedöma eller syna. Samtidigt är, som sagt, samarbete av yttersta vikt. Den ena handen måste ha tillräcklig kunskap om vad den andra gör – och då och då behöver de mötas.

Chefens arbetsmiljöansvar gäller självklart varje medarbetare individuellt. Men om arbetet ska fungera måste dessa arbeta tillsammans. Som chef behöver man därför lägga tid på fungerande gruppdynamik, på att underlätta för människor att lösa frågor gemensamt. En viktig del är att säkra att det finns tillräcklig samsyn kring uppdrag och arbetsuppgifter i den grupp av medarbetare som har att lösa en uppgift – och att se till att den gruppen förstår när och hur de behöver involvera andra delar av biblioteket och universitetet.

Det behöver finnas en förståelse inom bibliotekets ledning för de olika roller man kan spela: ibland är biblioteket en serviceinstitution eller distributör, ibland är det en infrastruktur för forskning. Detta kräver också olika saker av olika medarbetare. Många av dem förväntas ta någon form av ledarskap för en del av verksamheten. Det kan handla om att leda projekt, att ansvara för en process eller att samordna en arbetsgrupp.

Som chef behöver man förhålla sig till den kollegiala styrningen, även om den inte direkt tillämpas på biblioteket. Mandat och makt fördelas inte alltid hierarkiskt. Det räcker inte att enbart lyssna på den högsta ledningen när man är i behov av ett beslut eller ställningstagande. Snarare utvecklar sig saker organiskt och polyfont. Beslutsfattande är mycket mer av en kollektiv uppgift än till exempel i en kommun. Biblioteket har utöver det sin egen beslutsstruktur, där frågor kan hanteras och lösas internt. Men i de flesta lite större frågor är biblioteket beroende av de ställningstaganden som görs i andra delar av organisationen. Det gör att det kan ta tid att komma vidare även om frågan är färdigberedd inom biblioteket – eller för den delen gå mycket snabbt. Också detta måste chefen förstå och förhålla sig till – gärna med en lagom blandning av sinnesro och frustration så att man fortsätter att driva sina frågor men utan att slå huvudet i väggen.

Som chef är man alltid ensamt ansvarig för de beslut man fattar. Men min viktigaste lärdom av ledarskap är att se till att inte *göra sig* ensam, det vill säga att ta hjälp och att inte tro att man måste hantera svåra frågor själv. Det är en befrielse att inse att de allra flesta frågor löses bäst tillsammans med medarbetare och chefskollegor. På ett universitetsbibliotek är förutsättningarna för den sortens ledarskap goda.

### Universitetsbiblioteket under en kris: exemplet pandemin

Idén med ett bibliotek är att ordna information. Idén med ett allmänt finansierat bibliotek är dessutom att göra denna information tillgänglig. Det gör att frågor om generösa öppettider, digitalisering för ökad tillgång, tillräckligt antal studieplatser och lättanvända tjänster alltid står i centrum.

När coronaviruset slog till ställdes allt detta på ända. Pandemin var den första genomgripande och längre kris som Sverige upplevt på mycket länge. Även om sannolikt ingen kris är den andra lik finns några saker som sannolikt kännetecknar de flesta.

Det främsta är osäkerhet. Det ligger i krisens natur att utgången är oviss och att det därför är omöjligt att veta vad som är mest rätt att göra vid ett givet tillfälle. Den första impulsen för många när pandemin var ett faktum var att stänga verksamheter. En hypotes var att några dagars eller möjligen veckors isolering skulle räcka för att stoppa fortsatt smittspridning.

Jag var vid den här tiden ordförande för Svensk biblioteksförning. Vi hade planerat årets stora konferens, Biblioteksdagarna, till maj samma år. En fråga tidigt i mars var huruvida denna skulle gå att genomföra. Det som slutligen fällde avgörandet att ställa in den fysiska konferensen var att osäkerheten var så stor, vilket skulle göra det svårt för människor att planera sitt deltagande. Det skulle också bli orimligt dyrt att avboka lokaler senare under våren om det skulle visa sig vara nödvändigt. Men när någon dessutom sa att det gick rykten om att spridningen av coronaviruset kunde pågå ända fram till sommaren tyckte jag att det lät väl pessimistiskt. Idag vet vi att de sista restriktionerna kopplade till pandemin skulle tas bort först nästan två år senare, i februari 2022.

Även på universitetsbiblioteket blev uppgiften att planera så väl som möjligt i det som till en början var total osäkerhet. Bibliotekets funktionsindelade organisation visade sig vara till stor hjälp. Arbetet och ansvaret kunde fördelas tydligt mellan de olika avdelningarna. När det gällde öppettider och lokaler – vilket det i hög grad gjorde under hela pandemin – var det chefen för Informationstjänst

som tillsammans med sina medarbetare hade mandat och möjlighet att agera. Samtidigt kunde Avdelningen för media koncentrera sig på att öka inköp av digitala resurser. Inom Avdelningen för lärande och forskningsstöd ställdes undervisning och handledning om på några dagar, från i huvudsak fysiska träffar till enbart digitala. Ett tätt och dagligt samarbete i ledningsgruppen var nödvändigt. I början krävdes flera möten per dag. Det gick bara att planera för de närmsta timmarna. Uppsala universitet valde tidigt att hålla universitetet så öppet som möjligt. Det gällde även när undervisningen efter regeringsbeslut tidigt i pandemin blev digital.

Till en början deltog inte biblioteket i de universitetsgemensamma möten där hanteringen av pandemin diskuterades. Det var helt enkelt ingen som hade tänkt på hur centrala biblioteksmiljöerna var för möten mellan människor – och därmed för potentiell smittspridning. Men efter någon vecka ändrades det och biblioteket tog plats i krisledningsgruppen.

Efter den inledande förvirringen handlade arbetet i bibliotekets ledningsgrupp under hela pandemin om i huvudsak två saker: att följa universitetets bedömningar – som i sin tur byggde på riktlinjer och beslut från andra myndigheter och från regeringen – och att sträva efter största möjliga tillgänglighet till bibliotekets resurser.

Att hålla biblioteken så öppna som möjligt var viktigt. Det hjälpte till att upprätthålla någon form av normalitet framför allt för studenter i en onormal situation. En förutsättning för att kunna hålla lokaler öppna var att även andra delar av universitetet var öppna. Annars hade för många människor trängts på begränsade ytor, vilket hade omöjliggjort öppna lokaler. Ett slags moment 22 som det gällde att undvika.

Intern öppenhet, i relation till bibliotekets medarbetare, var en annan väsentlig aspekt. Den innebar framför allt kommunikation. Skriftlig information till alla – även i lägen när osäkerheten var stor – och tät dialog mellan medarbetare och den närmsta chefen. För vissa medarbetare innebar pandemin att de inte satte sin fot på arbetsplatsen under mycket lång tid. Andra var, på grund av sina arbetsuppgifter, mer eller mindre tvungna att vara på plats under hela perioden. Det gällde att hitta en balans i detta och att samtidigt erkänna att förutsättningarna var olika för olika personer.

Det finns en princip i krisledningsarbete som handlar om att man så långt det är möjligt fortsätter med sina ordinarie arbetsuppgifter även i kris. Arbete med att ta fram en särskild modell för extraordinära händelser hade pågått ett bra tag på universitetsbiblioteket innan pandemin. Men när krisen väl var ett faktum visade det sig att det mest verksamma och mest naturliga var just att fortsätta i de

strukturer som redan fanns på plats. De justeringar som behövde göras handlade mer om intensitet och frekvens. Vi behövde jobba lite mer och framför allt tätare både inom biblioteket och med resten av universitetet.

Mina viktigaste lärdomar från pandemin är dels just vikten av att jobba så mycket som möjligt i vanliga strukturer, dels att våga agera även i osäkerhet. För organisationen som helhet ökade förmågan att arbeta koncentrerat och samordnat under pandemin, vilket stärkte biblioteket även på sikt. Liksom i många andra verksamheter togs stora digitala kliv, i universitetsbibliotekets fall kanske framför allt genom att faktiskt tillämpa metoder och tekniker som redan fanns på plats.

## Biblioteket som en spegel av sin tid – i varje tid

Mitt första större ledaruppdrag var på Stockholms stadsbibliotek. Kring 2007 pågick planer för ett nytt stadsbibliotek. En stor arkitektävling hade genomförts och en vinnare var utsedd.

Det nya biblioteket skulle slå upp sina portar i mars 2013, 85 år efter invigningen av Gunnar Asplunds stadsbibliotek. Entusiasmen var stor, även om det fanns en hel del kritik mot det vinnande förslaget och mot att överhuvudtaget förändra något i den känsliga miljön runt Spelbomskans torg i Stockholm.

Mitt uppdrag var att leda verksamheten på Stadsbiblioteket och att förbereda den för en flytt in i en ny byggnad. Ett modernt bibliotek behöver en modern organisation.

Detta var en tid av visioner. Jag lärde mig mycket om vikten av att tänka stort och långt och hoppfullt, men också om det motstånd som ett alltför ensidigt sådant tankesätt kan skapa. Det är bra att vara visionär, men fokus måste främst vara på nuet, på de faktiska situationer som medarbetare och chefer dagligen förväntas förstå och hantera. Det minskar inte behovet av att man som chef samtidigt har blicken riktad både utåt och framåt.

Det nya stadsbiblioteket förverkligades aldrig. Ett par år efter att tävlingen var avgjord och det förberedande arbetet hade inletts tillsammans med den vinnande arkitekten, Heike Hanada, beslutade staden att lägga ner projektet. Skälen för det var aldrig helt uttalade. Men det rörde sig om en kombination av skenande kostnader och högljudd kritik från flera håll.

När jag skriver det här, vintern 2024, är läget mer dämpat. Två år efter att pandemin tog slut präglas världen av krig i Ukraina och i Gaza, inflation och stigande kostnader, våld, repressiva och dogmatiska styren i alltför många länder

och av ett alltmer brådskande behov av att ställa om till ett mer hållbart nyttjande av jordens resurser.

Världsläget speglar också diskussionerna på universitetet och universitetsbiblioteket. Frågor kring akademisk frihet aktualiseras både utifrån staters vilja att öka styrningen av sina universitet och utifrån olika exempel på hur det fria samtalet och den förutsättningslösa forskningen begränsas av en intern oro för att tycka fel – eller behov av att sätta munkavle på andra inom akademien som man menar har fel uppfattning i olika, ofta identitetspolitiskt färgade, frågor.<sup>108</sup>

Krympande budgetar intensifierar diskussionen om vad pengarna ska användas till. Det är helt enkelt inte tid för de stora visionerna. Fokus blir mer på vad en verksamhet *måste* göra än vad den *skulle kunna* göra. Detta är realiteter. Men i det här läget gäller det att inte glömma de längre perspektiven, de större verksamhetsidéerna och de goda visionerna. En alltför begränsad hållning är en risk i sig.<sup>109</sup>

Andra ännu mer konkreta exempel på hur yttre omständigheter påverkar efterfrågan på bibliotekets tjänster är till exempel den stora flyktingkrisen 2015 och perioder av stigande arbetslöshet. Många av de människor som kom till Sverige runt 2015 sökte sig snabbt till folkbiblioteken, vilket gjorde att efterfrågan på litteratur på lätt svenska ökade, liksom intresset för olika former av språkcaféer. Snabb omställning blev nödvändig. När arbetslösheten stiger kommer ofta fler till biblioteket – för att studera, söka jobb eller helt enkelt för att man har mer tid att vistas där när man inte arbetar.

Jag skriver detta för att peka på hur omvärldsberoende ett bibliotek alltid är. Det som är spännande och välkommet i en tid ses som världsfrånvänt i en annan. Det som verkar klokt och balanserat i ett läge känns tråkigt och bakåtsträvande i ett annat. Den som arbetar på bibliotek behöver förstå att biblioteket alltid samspelar med sin omvärld. Men det gäller också att ha tillräcklig integritet och en tillräckligt välgrundad uppfattning om vad verksamhetens själva idé är, för att inte bli allt för ängslig, kortsiktig och otydlig. Eftersom arbete på och med bibliotek i princip aldrig är en soloprestation behöver diskussionen om den grundläggande

---

<sup>108</sup> För olika perspektiv på frågan se till exempel Sten Widmalm, "Professor: Bra att ministern visar på cancelkulturen," *Svenska dagbladet*, 30 november 2022, <https://www.svd.se/a/3E1zKd/sten-widmalm-ratt-att-mats-persson-l-utredet-cancelkultur> och Åsa Wikforss, "Cancelkulturen inte det stora hotet mot forskningens frihet," *Dagens nyheter*, 14 juni 2014, <https://www.dn.se/kultur/asa-wikforss-cancelkulturen-inte-det-stora-hotet-mot-forskningens-frihet/>.

<sup>109</sup> Läs gärna kapitel 6. "Lärosätesbiblioteken i framtiden" för mer framåtblickande resonemang gällande lärosätesbibliotek.

meningen med biblioteket, liksom om vad som är möjligt och riktigt att göra i varje tid, på olika sätt ständigt hållas levande – mellan kollegor, med uppdragsgivare och med bibliotekets användare.

## Litteraturlista

- Aldstedt, Elisabeth och Johanna Hansson. *Makten och ärligheten: ledarskap i praktiken*. Lund: BTJ förlag, 2017.
- Berglind, Johanna, Karin Byström, Cecilia Ericson, Hanna Hallnäs, Magdalena Sjöström och Matilda Ängkvist. *Allt åt alla för alltid förslag till ett nationellt ramverk för gallring och bevarande*. Stockholm: Kungliga biblioteket, 2020. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1511386/FULLTEXT01.pdf>.
- Boye, Karin. *Till Carolina Rediviva*. I *Moln: dikter*, 52. Stockholm: Bonnier, 1922.
- Brorström, Björn och Johanna Hansson. *Tradition och förnyelse och om konsten att hantera konkurrerande värden: en analys av Uppsala universitetsbibliotek*. Uppsala: Uppsala universitet, 2020.
- Hansson, Johanna. ”Att orientera sig i olika system.” I *Ledarskap satt i system: röster om vidgade perspektiv*, redigerad av Elisabeth Aldstedt och Johanna Hansson, 13–25. Lund: BTJ förlag, 2021.
- Hansson, Johanna. ”Bibliotek och bibliotekarier - skillnad, spänning, samspel.” I *Från analog katalog till digital portal: Bibliotekshögskolan 50 år*, redigerad av Louise Limberg och Malin Ögland, 132–141. Borås: Högskolan i Borås, 2022.
- Hansson, Joacim. *Profession, utbildning, forskning: biblioteks- och informationsvetenskap för en stärkt bibliotekarieprofession*. Stockholm: Kungliga biblioteket, Nationell biblioteksstrategi, 2018.
- Spross, Linn. *Vård, skola och omsorg: roman*. Stockholm: Wahlström & Widstrand, 2021.
- Sverige Pliktmaterialutredningen. *Papper, poddar och ...: pliktmateriallagstiftning för ett tryggt källmaterial*. Stockholm: Regeringskansliet, 2021. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2021/04/sou-202132/>.
- Uppsala universitet. *Mål och strategier för Uppsala universitetsbibliotek*. 2023. Åtkomstdatum 1 januari 2024. [https://www.uu.se/download/18.3e997b3218a92fdae6a38543/1695380995870/M%C3%A5l\\_och\\_strategier\\_f%C3%B6r\\_Uppsala\\_universitetsbibliotek.pdf](https://www.uu.se/download/18.3e997b3218a92fdae6a38543/1695380995870/M%C3%A5l_och_strategier_f%C3%B6r_Uppsala_universitetsbibliotek.pdf).
- Utbildningsdepartementet. Lag (1993:1392) om pliktexemplar av dokument. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-19931392-om-pliktexemplar-av-dokument\\_sfs-1993-1392/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-19931392-om-pliktexemplar-av-dokument_sfs-1993-1392/).
- Widmalm, Sten. ”Professor: Bra att ministern visar på cancelkulturen.” *Svenska dagbladet*, 30 november 2022. <https://www.svd.se/a/3E1zKd/sten-widmalm-ratt-att-mats-personn-l-utredder-cancelkultur>.
- Wikforss, Åsa. ”Cancelkulturen inte det stora hotet mot forskningens frihet.” *Dagens nyheter*, 14 juni 2014. <https://www.dn.se/kultur/asa-wikforss-cancelkulturen-inte-det-stora-hotet-mot-forskningens-frihet/>.