

Universitets- och högskole- bibliotek – nu och i framtiden

Slutrapport från verksamhetsgruppen för universitets- och
högskolebibliotek

Svensk Biblioteksforening 2010

SVENSK BIBLIOTEKSFÖRENING

Box 70380, 107 24 Stockholm
Tel: 08-545 132 30 Fax: 08-545 132 31
www.biblioteksforeningen.org

Innehåll

Förord	3
1. Universitets- och högskolebibliotekens utveckling fram till idag	4
Teknisk utveckling	4
Personal och ledning	4
Användarorientering och nya användare	5
Nya pedagogiska mål	5
Förändrade publiceringsmönster	5
Biblioteket och lärosätet	6
Nationellt samarbete	7
2. Universitets- och högskolebibliotekens framtid	9
Lärosätesstrukturen ger ökad konkurrens och profilering	9
Nya användare?	10
Ska biblioteket konkurrera eller komplettera?	11
Ny teknik och nya medier	14
Biblioteket och lärosätet	15
Samarbete och samordning	16
Framtidens kompetensbehov	17
Framtidens uppgifter	18
Nytt, nytt, nytt eller ”more of the same”?	19
3. Slutsatser	20
Behovet av biblioteket	20
Samarbete inåt – och utåt	20
Utvärderingar	21
Kompetensutveckling	21
Framtida arbetsuppgifter	21
En ljus framtid – för alla?	21
Källor och litteratur	23
Noter	24

Förord

En del av Svensk Biblioteksförerings arbete är att kontinuerligt bevaka biblioteksområdet och andra områden som är betydelsefulla för biblioteken. Som en del av den omvärldsbevakningen fick Svensk Biblioteksförerings verksamhetsgrupp för universitets- och högskolebibliotek i uppdrag att se över hur framtiden kan komma att se ut för universitets- och högskolebiblioteken.

Verksamhetsgruppen har bestått av:

Martin Borg, Bibliotek & läranderesurser, Högskolan i Borås

Tomas Lundén, Högskolebiblioteket i Skövde

Henrik Åslund, Biblioteksdirektionen, Lunds universitet

Anna Kåring Wagman, utredare, Svensk Biblioteksförering

Gruppen har tagit del av olika rapporter och skrifter där universitets- och högskolebibliotekens nutid och framtid har behandlats och utifrån dessa diskuterat viktiga förändringar i omvärlden och vilken betydelse de kan tänkas få. Till sin hjälp bad gruppen konsulten Margareta Nelke skriva rapporten *Universitets- och högskolebibliotek i förändring – omvärldsanalys och framtidsscenarier*. Rapporten fungerade som en del i arbetet med att ta reda på vilka förändringar universitets- och högskolebiblioteken står inför.

Den omvärldsbevakning som genomförts och de slutsatser gruppen kommit fram till publiceras i detta slutdokument. Rapporten börjar inledningsvis med att teckna universitets- och högskolebibliotekens utveckling de senaste decennierna. Efter det följer ett avsnitt om vilka förändringar universitets- och högskolebiblioteken kan tänkas stå inför. Utifrån detta avslutas rapporten med slutsatser och verksamhetsgruppens ståndpunkter. Rapporten har författats av Anna Kåring Wagman.



Niclas Lindberg

Generalsekreterare

1. Universitets- och högskolebibliotekens utveckling fram till idag

Vilka har de största förändringarna för universitets- och högskolebiblioteken varit de senaste decennierna? Hur har de påverkat bibliotekens arbete? Den tekniska utvecklingen har givetvis inneburit stora förändringar, liksom förändrade publiceringsmönster. Nya användare, andra pedagogiska mål, en tydligare användarorientering och förändrade uppgifter och arbetsmetoder bland chefer och anställda har likaså påverkat arbetet. Bibliotekets relation till lärosätet och till det övriga bibliotekssamhället är också faktorer som påverkat bibliotekets förutsättningar.

Teknisk utveckling

Betydelsen av den tekniska utvecklingen och datoriseringen av bibliotekens arbete går knappast att överdriva. Nya tekniker för att bevara och tillgängliggöra beståndet och nya medier har revolutionerat arbetet vid biblioteken. Tomas Lidman menar i sin bok *Scientific libraries – past development and future changes* att universitets- och högskolebiblioteken de tre senaste decennierna har kommit att bli en av samhällets mest teknologiberoende professionella sektorer.¹ Att biblioteken så snabbt anammat nya tekniska lösningar påskyndades av att det fanns behov av att rationalisera verksamheterna. På 1990-talet mattades universitets- och högskoleexpansionen av och bibliotekens ekonomi försämrades. För att hantera situationen tvingades man till rationaliseringar med hjälp av ny teknik.² När biblioteken började använda den nya tekniken datoriserades dock ofta varje del av biblioteksarbetet för sig, vilket så småningom blev mycket ineffektivt. Med tiden har man därför utvecklat allt mer integrerade system.³

Den nya tekniken har förändrat bibliotekens uppdrag på djupet. Om bibliotekens roll tidigare var att bygga upp samlingar, är dess uppgift nu att ge tillgång till information, oavsett lokalisering eller tid på dygnet.⁴ Utbudet av elektroniska böcker och tidskrifter fortsätter att växa och användarna kan själva söka information i datoriserade och öppna kataloger. Användarnas möjligheter att få tillgång till och självständigt söka information har därför ökat dramatiskt.⁵

Personal och ledning

Både chefernas och de anställdas utbildning och bakgrund har förändrats. Tidigare var det vanligt att disputerade arbetade på forskningsbibliotek, men från 1970-talet rekryterades i stället i högre grad examinerade bibliotekarier från den nya, sammanhållna bibliotekarieutbildningen.⁶ Vid forskningsbiblioteken utförs idag drygt 2 100 helårsverken. Andelen bibliotekarier/dokumentalister har varit konstant de senaste åren och utgör 64 procent av de anställda. Andelen fackutbildade specialister ökar och är nu 11 procent, medan andelen assistenter minskar (13 procent).⁷

På 1990-talet ökade intresset för organisationsfrågor på biblioteken och chefer utan biblioteksbakgrund började rekryteras. Bibliotekarier med intresse för själva yrket blev samtidigt mer tveksamma till att ta på sig ledande uppdrag. Bland bibliotekarierna kunde det till och med ses som märkligt att vilja avancera. Situationen känns fortfarande på många håll igen idag och bland andra Tomas Lidman har pekats på att biblioteket som organisation därmed kan gå miste om viktiga erfarenheter.⁸

Användarorientering och nya användare

Bibliotekets organisation var länge en avspeglning av bokens väg från inköp till klassificering, katalogisering, hylluppställning och utlåning. På 1980-talet blev biblioteken mer öppna, användarinriktade och serviceorienterade. Det fick också konsekvenser för den interna organisationen, som kom att avspegla användarorienteringen på ett nytt sätt.⁹

Länge var forskarna bibliotekets viktigaste målgrupp, men sedan 1970- och 1980-talen har allt mer av bibliotekets tid och resurser ägnats studenterna. Det har också inneburit att användarna blivit fler, eftersom antalet forskare är begränsat i jämförelse med den mängd studenter som idag är den främsta användargruppen.¹⁰

Studentgruppens sammansättning har också förändrats, vilket påverkar bibliotekets arbete. Till exempel har antalet studenter som läser på distans tredubblats de senaste tio åren och andelen utländska studenter har ökat.¹¹

Nya pedagogiska mål

Lärosätena har de senaste decennierna tillämpat nya pedagogiska metoder, som innebär mindre lärarledd undervisning och mer självständigt arbete. Studenternas förmåga att söka och värdera kunskap, med andra ord deras informationskompetens, har till och med gjorts till ett självständigt och prioriterat mål för all högskoleutbildning. I högskolelagen står att studenterna ska kunna ”söka och värdera kunskap på vetenskaplig nivå” och ”följa kunskapsutvecklingen”.¹²

Biblioteket är en förutsättning för det nya pedagogiska arbetet eftersom studenterna själva ska söka och använda information och därför att deras behov av en arbetsplats för enskilt arbete eller grupparbete har ökat. Som en följd av den nya pedagogiken har bibliotekets lokaler och utrustning anpassats, personalens arbetsuppgifter har förändrats och samverkan mellan biblioteket och moderorganisationen har förstärkts.¹³ Ett exempel är att den lärarledda undervisningen har ökat under 2000-talet, medan antalet referensfrågor blivit färre.¹⁴ Mycket resurser har satsats på att åstadkomma mer användarvänliga bibliotekssystem och olika hjälp-till-självhjälpstjänster, exempelvis webb-baserade självstudiekurser.¹⁵

Förändrade publiceringsmönster

De elektroniska tidskrifterna blev allt dyrare under 1980-talet och krävde en allt större andel av bibliotekets utgifter. Som ett sätt att hantera de stigande utgifterna växte ett konsortiesystem fram. Konsortierna innebar försök att på nationell nivå sluta gemensamma kontrakt för universitet och högre utbildningsanstalter.¹⁶ I konsortierna ingick dock inte alla högskolor och inte heller bibliotek vid lands- ning, näringsliv, myndigheter eller organisationer. Röster har därför länge höjts för att åstadkomma ett gemensamt basutbud av elektroniska resurser och att skapa ett nationellt digitalt bibliotek.¹⁷

Bibliotekens användare måste få tillgång till vetenskaplig information och det meriteringssystem som publicering i tidskrifter innebär. Högskolornas bibliotek har därför upplevt sig vara mycket beroende av olika kommersiella aktörer, framför allt förlag. Som en motreaktion mot beroendet och som en följd av den nya teknikens möjligheter har elektronisk publicering i högskolans egen regi (i så kallade institutional repositories) allt mer framstått som ett alternativ. Förutom minskade kostnader kan publiceringen öka spridningen av den egna forskningen och därmed lärosätets synlighet. Uppgiften har ofta utförts av biblioteket, som har den tekniska kompetensen, kunskapen om den vetenskapliga publiceringens uppbyggnad och den orga-

nisatoriska strukturen för att åstadkomma elektronisk publicering. Biblioteken har däremot efterlyst en samlad strategi från högskolans sida för hur arbetet ska utvecklas.¹⁸

Biblioteket och lärosätet

Universitets- och högskolebiblioteken var länge förhållandevis självständiga i relation till lärosätet. Till och med 1960-talet satt överbibliotekarien ofta med i lärosätets styrelse. Universitets- och högskolebiblioteken finansierades direkt från statsmakterna via det så kallade biblioteksanslaget och betraktades som delar av en nationell och samordnad policy för högskolan.¹⁹

Under 1970-talet förändrades bibliotekets relation till moderorganisationen. Biblioteken gick från att vara relativt självständiga enheter till delar av universiteten och många upplevde att det hotade bibliotekets tidigare autonomi. På många håll miste överbibliotekarien sin plats i styrelsen och biblioteket fanns därför inte längre representerat i lärosätets högsta ledning. Det direkta biblioteksanslaget togs bort och biblioteket finansierades i stället via lärosätets statsanslag. Biblioteket och den vetenskapliga informationsförsörjningen fick därmed mer karaktär av en lokal fråga och tillmättes mindre vikt vid den strategiska utvecklingen av högskolan.²⁰

Förändringarna kan ha bidragit till att det länge har uttryckts en önskan om att visa att biblioteket gör skillnad. Kritik har riktats mot biblioteksstatistiken och mot att bibliotekets frågeställningar fått en undanskymd roll i Högskoleverkets granskningar. Sedan 1990-talet har det funnits ett växande intresse för att utveckla metoder för att skapa bättre planeringsunderlag och mäta bibliotekets nytta, inte minst kvalitativt. Fokus har riktats allt mer mot användarna, mot övergripande frågor i den pedagogiska och vetenskapliga informationsförsörjningen och mot att sätta in bibliotekets verksamhet i ett större sammanhang.²¹

Göran Gellerstam menar att slutet av 1990-talet var en period av utveckling för biblioteken vid regionala högskolor och nya universitet. Gellerstam menar att stora universitet och specialhögskolor däremot upplevde en problematisk period och inte fick del av motsvarande expansion. Biblioteken sågs där mer som utförare av service och hade svårare att fungera som integrerade delar av den akademiska verksamheten. Utvecklingen förstärktes av en större lokal frihet att organisera lärosätenas verksamheter, en ökad ekonomisering och en marginalisering av allt som inte ansågs relatera till den direkta forsknings- och undervisningsprocessen.²²

Det finns vid många lärosäten en sedan länge djupt rotad gammaldags bild av biblioteket och lärosätets ledning reflekterar kanske inte alltid över bibliotekets egentliga funktioner. Biblioteket har däremot ofta ett stort symboliskt värde och visas gärna upp. Trots osäkerhet om bibliotekens framtida verksamheter har man på många håll till exempel satsat på nya biblioteksbyggnader. Symbolvärdet kan ha både för- och nackdelar: det har å ena sidan inneburit ett visst skydd mot besparingar, men har å andra sidan samtidigt konserverat ett äldre synsätt och försvårat insikten om bibliotekets verkliga uppgifter.²³ I dagsläget saknar också många bibliotek ett tydligt uppdrag. Drygt en fjärdedel av biblioteken – framför allt små bibliotek – saknar ett skrivet uppdrag.²⁴

På senare år har dock biblioteken allt mer integrerats med andra verksamheter vid lärosätet. Fler utför till exempel omvärldsbevakning åt andra enheter på lärosätet, deltar i forskningsprojekt och samarbetar med lärarna. Integreringen anses vara viktigt, särskilt för de mindre biblioteken.²⁵

Några bibliotek har också inrättat så kallade Learning Resource Centres (LRC) och samlar olika tjänster i lokalerna. LRC är ett koncept som utvecklades i Storbritannien i början av 1990-talet och som innebär att man erbjuder ett brett utbud av personal, utrustning och medier på ett och samma ställe. Olika funktioner och resurser, som möjligheter till informationssökning, IT-stöd, språkverkstad, pedagogiska tjänster, publikationsservice, stöd till funktionshindrade och olika sorters mötes-, läs- och arbetsplatser samlas i eller tillsammans med biblioteket. Konceptet har tillämpats av flera svenska universitets- och högskolebibliotek det senaste decenniet.²⁶

Nationellt samarbete

Den vetenskapliga informationsförsörjningen blev alltså mer av en lokal fråga från 1970-talet. Samtidigt finns ett behov av samarbete och samordning för att lösa vissa praktiska frågor. Några länder har inrättat särskilda institutioner med ansvar för att koordinera den vetenskapliga informationen och för att säkra tillgången till vetenskapliga dokument. I Norge finns ABM-utveckling och i Storbritannien Museums, Libraries and Archives Council (MLA).²⁷

I Sverige har någon motsvarande institution inte inrättats. Tidigare fanns ett system med ansvarsbibliotek, som var en sorts expertbibliotek inom olika ämnesområden. Ansvarsbibliotekssystemet utvecklades dock vid årsskiftet 2008/2009.²⁸ Kungliga biblioteket har ett visst koordineringsansvar och ska samordna och utveckla informationsförsörjningen till högre utbildning och forskning. Det innebär bland annat att KB tecknar centrala avtal för inköp av licenser för forskningsdatabaser, elektroniska tidskrifter och vetenskapliga publikationer. KB underhåller och utvecklar också den nationella samkatalogen LIBRIS samt utfärdar gemensamma anvisningar och riktlinjer för samarbetet kring den bibliografiska kontrollen i LIBRIS. Man delar ut bidrag till olika utvecklingsprojekt, samlar in statistik för forskningsbiblioteken och ger stöd i vissa biblioteksjuridiska frågor och det är KB som betalar ut fjärrlånekompensationen. KB:s arbete gäller dock i första hand de så kallade samverkansbiblioteken.²⁹

Myndighetsstrukturen har ytterligare bidragit till att universitets- och högskolebiblioteken setts som en angelägenhet endast för det enskilda lärosätet och att det där ibland fått en undanskymd roll. Högskoleverket och Verket för högskoleservice har ansvar för forskning och landets högre utbildning, men däremot inte den vetenskapliga informationsförsörjningen. Inom utbildningsdepartementet tillhör också forskningen och den vetenskapliga informationsförsörjningen olika enheter. Att ansvaret för vetenskaplig informationsförsörjning separerats från andra utbildnings- och forskningsfrågor har lett till att biblioteken setts som avskilda från utbildningsapparaten, vilket kan ha bidragit till ett ökat avstånd mellan biblioteken och högskoleledningarna.³⁰

KB-utredningen 2003 underströk att det var hög tid att göra en kraftsamling för informationsförsörjningen till forskning och utbildning. Enligt utredningen borde KB intensifiera och koncentrera sina insatser på informationsförsörjning och de stora systemfrågor som kräver nationell samordning. Som exempel nämnde utredningen stöd till förenklad samsökning av digitalt publicerad information och samordnad utveckling av högskolans digitala publicering samt samordningen av biblioteksdatasystemen på högskolan. Utredningen föreslog bland annat att det skulle inrättas ett centralt nätbibliotek, som skulle vara ett nationellt insatsprogram för samordnad digital informationsförsörjning till utbildning och forskning. Utredningen menade också att LIBRIS borde utvecklas till ett nationellt biblioteksdatasystem. KB föreslogs

få det odelade ansvaret för utveckling och samordning av informationsförsörjning till alla offentligt finansierade och tillgängliga bibliotek.³¹ Hittills har dock få av utredningens förslag genomförts.

I Kulturpropositionen 2009 föreslogs att Kungliga biblioteket ska få ett utökat ansvar för samordning och utveckling av folk- och skolbibliotek. Kungliga bibliotekets uppdrag gentemot forskningsbiblioteken ska enligt propositionen däremot inte förändras.³²

Tomas Lidman har pekat på att nationalbiblioteken i många länder – även i Sverige – fått en delvis förändrad roll det senaste decenniet. Deras inflytande över forskningsbiblioteken har avtagit, bland annat på grund av att ny informationsteknologi för katalogisering och klassifikation har minskat forskningsbibliotekens beroende av nationalbibliotekets tjänster. Flera nationalbibliotek har visat tendenser till att koncentrera sig på några kärnverksamheter, nämligen att bevara och tillgängliggöra det tryckta och elektroniska kulturarvet, medan de agerat mindre som planeringsenheter eller generella vetenskapliga bibliotek. Nationalbiblioteken har på flera sätt rört sig bort från forskningsbiblioteken och har i stället mer gemensamt med andra nationalbibliotek.³³

2. Universitets- och högskolebibliotekens framtid

Hur kan då universitets- och högskolebibliotekens framtid komma att se ut? Vilka förändringar är på gång och hur påverkar de biblioteken?

Utifrån litteraturen och olika rapporter kan ett antal områden ringas in. Ett första är lärosätenas ökade autonomi och inbördes konkurrens, som kan få konsekvenser för biblioteken i form av nya arbetsuppgifter och också kan komma att påverka hur många lärosäten – och därmed bibliotek – det kommer att finnas. Ett andra område som ofta diskuteras är de framtida användarna och vilka krav de kan komma att ställa på biblioteken. Ett tredje är den allt hårdare ”konkurrens” som biblioteket utsätts för från exempelvis andra sökmeter – och ska man se det som att man konkurrerar eller ska man snarare betrakta sig som komplement? Ytterligare ett område är ny teknik, nya medier och nya publiceringsformer, där utvecklingen redan pågått länge, men där mycket kommer att förändras även framöver. Ett femte område är den förmodade fortsatta integreringen i det egna lärosätet. Vidare diskuteras avsaknaden hittills av ett samlat grepp om den vetenskapliga informationen och framtiden för en nationell strategi eller samordning av universitets- och högskolebiblioteksfrågorna. Slutligen är de anställdas kompetens ett område där framtiden kommer att ställa nya krav.

Lärosätesstrukturen ger ökad konkurrens och profilering

Universitets- och högskolestrukturen tros fortsätta präglas av koncentration. Exempelvis nekas högskolor att bli universitet, vissa sammanslagningar är aktuella och det finns signaler om färre universitet och högskolor i framtiden. Koncentrationstanken är förstås ett konkret ”hot” mot vissa universitets- och högskolebibliotek och det är inte omöjligt att bibliotek kommer att läggas ned eller slås samman i samband med att lärosäten fusioneras eller upphör.³⁴

Många representanter för forskningsbiblioteken tror att resurserna knappast kommer att öka de kommande åren och att universitets- och högskolebiblioteken står inför krav på rationaliseringar och personalneddragningar.³⁵ Det finns också en beredskap för att antalet serviceställen blir färre och att filialer kommer att integreras med huvudbiblioteken.³⁶

Samtidigt ökade regeringens satsningar på forskning i forskningspropositionen 2008 och budgeten 2009, vilket kommer lärosätena och i förlängningen biblioteken till del.

Det finns en tendens i Europa att lärosätena får en mer självständig ställning gentemot staten.³⁷ Även i Sverige kan en sådan utveckling förväntas, då 2008 års utredning *Självständiga lärosäten* pekade mot friare universitet och högskolor. Utredningen föreslog att lärosätena ska upphöra att vara statliga myndigheter 2011 och att personalen därmed inte längre ska vara statsanställd. Den statliga finansieringen ska fortsätta, men förknippas mindre med normstyrning. Lärosätena ska ges stor möjlighet att själva gestalta sina arbetsformer och utforma sina strategier och vetenskapliga profiler. Utredningen betonade starkt det akademiska ledarskapet och att lärosätetsstyrelsen ska rekryteras utifrån. Man underströk behovet av en tydligare resultatriktning och att ansvaret för kvalitetskontroll och utvärdering framför allt ska ligga på lärosätet.³⁸

Utredningen framför ett tydligt budskap om att lärosätena ska få bestämma allt mer själva, men betonar samtidigt bibliotekets betydelse. Utredningen hänvisar till högskoleförordningen och bibliotekslagen, som säger att det ska finnas tillgång till högskolebibliotek vid alla högskolor och att de avgiftsfritt ska ställa litteratur ur sina egna samlingar till folkbibliotekens och andra läroverksbiblioteks förfogande. Utredningen nämner också att även privata lärosäten avgiftsfritt ska ställa litteratur ur sina egna samlingar till andra högskole- och folkbiblioteks förfogande.³⁹

Konkurrensen mellan lärosätena tros hårdna framöver. Lärosätenas finansierings-system för grundnivån är sedan 1993 prestationsbaserat och i framtiden kommer anslagen i ännu högre grad att utgå ifrån lärosätets prestationer. Forskningspropositionen 2008 föreslog att lärosätena ska få anslag utifrån deras förmåga att attrahera externa medel samt antalet publikationer kombinerat med citeringsanalys.⁴⁰

Olika sorters utvärderingar och prestationsmätningar förväntas därför bli allt viktigare och det berör även biblioteket. Användningen av publiceringsfrekvens och publiceringskvalitet för att rangordna universitet och högskolor kommer att öka och biblioteket har ofta ansvaret för att utföra delar av utvärderingsarbetet, exempelvis publiceringsverksamhet och bibliometriska analyser.⁴¹ Biblioteket kommer dessutom att vara en del av det som granskas. Redan nu vägs biblioteket in i en av de viktigare svenska rankingarna, URANK. Högskoleverkets förslag till ny utvärderingsmodell inkluderade dock inte biblioteket, vilket många trott.⁴² Dessutom blir utbildningsmarknaden över huvud taget mer gränsöverskridande och studenternas rörlighet ökar. Det ger ett större behov för lärosätet av att profilera och marknadsföra sig och i dessa sammanhang kan biblioteket lyftas fram – ett bra bibliotek kan bidra till lärosätets attraktivitet.⁴³

Färre lärosäten, ökad autonomi, ökad konkurrens och prestationsbaserad finansiering gör också att lärosätena på ett ännu tydligare sätt kommer att behöva specialisera sig. Det kan få konsekvenser för biblioteken, som kan komma att behöva avgränsa sig mer och få en tydligare inriktning mot lärosätets ämnesområden. Därmed påverkas bibliotekets kompetensbehov – det kan komma att bli allt viktigare att närma sig den forskning som pågår och att personalen har kompetens inom lärosätets profilmråden.⁴⁴

Nya användare?

Redan nu bedriver biblioteken undervisning i informationskompetens och mycket tyder på att det kommer att bli en än viktigare uppgift för biblioteken. Undervisningen i informationskompetens tros också bli mer integrerad i både grund- och forskarutbildningen.⁴⁵ Svensk Biblioteks förening och Bibliotekshögskolan i Borås genomförde under 2008 en Delfi-undersökning av inom vilka områden anställda anser att det behövs mer forskning. Att det pedagogiska arbetet är en fortsatt viktig uppgift bekräftades av undersökningen, där pedagogiskt biblioteksarbete förekom bland de högst rankade önskemålen.⁴⁶

Likaså talar allt för att biblioteken kommer att fortsätta sin användarorientering och utveckla användarnas möjligheter att själva söka och ta del av samlingarna genom olika användarutbildningar och hjälp-till-självhjälps-tjänster.⁴⁷ Användarna tänker numera inte i termer av var informationen finns, utan upplever ett informationsbehov som man förväntar sig ska tillfredsställas, oavsett leverantör.⁴⁸

Det talas mycket om att de som är unga idag har andra vanor och kunskaper än tidigare generationer. KIB:s rapport *Paradigmskifte eller akademisk panik?* stäl-

ler frågan om den unga generationen, den så kallade nätgenerationen, är kvalitativt annorlunda än tidigare generationer. Finns det något essentiellt utmärkande drag för den gruppen, någon specifik förmåga som saknas hos andra? Och kommer nätgenerationens intåg på högskolan i sådana fall att innebära ett paradigmskifte? Eller handlar det hela snarare om ett skifte av informationsbärande verktyg?

KIB-rapporten lutar åt det senare. Den pekar på att egenskaper som utmärker nästa generation studenter inte behöver ha formats just utifrån deras användning av IK-teknologin och att dagens unga faktiskt gör mycket annat än att surfa på Internet och twittra. Vissa drag kan också vara uttryck för livsfasen att vara ung. Det är inte heller personer som själva tillhör nätgenerationen som är mest angelägna om att peka på IK-teknologins betydelse eller paradigmskiftetanken, utan äldre skribenter, som nästan ”skrämmas” sina jämnåriga med tanken om den nya nätgenerationen. Författarna menar att det återstår att bevisa att ett ökat användande av IK-tekniken innebär särskiljande egenskaper hos en hel generation. Däremot har tekniken förstås påverkat hela samhället. Rapporten menar att det inte saknas insikt om att den nya tekniken kommer att innebära stora förändringar, utan att problemet snarare är avsaknaden av en samlad strategisk syn från bibliotekshåll.⁴⁹

Ska biblioteket konkurrera eller komplettera?

Nya användarmönster har också väckt frågan om biblioteket håller på att konkurreras ut av andra sök- och informationsmetoder. Flera rapporter pekar på att forskare och studenter i första hand väljer andra metoder och kanaler än biblioteket för att skaffa sig information.

Malmö högskola har gjort en sammanställning av rapporter om relationen mellan forskarna och biblioteket. Rapporten visar att forskarna har begränsad kunskap om bibliotekariernas kompetens och bibliotekets utbud och att de sällan vänder sig till personalen. De använder främst Google och prövar sig fram med ”trial-and-error”-metoder.⁵⁰

En studie gjord av den amerikanska organisationen Ithaka visar att de flesta forskare använder en specifik elektronisk databas när de startar sin forskning. I andra hand använder de bibliotekets online-katalog, i tredje hand en generell sökmotor och som fjärde alternativ beger de sig till biblioteket för att söka litteratur och information. Tendensen är också att man i mindre och mindre utsträckning använder bibliotekskatalogen eller besöker biblioteket. Humanister använder däremot i större utsträckning biblioteket och dess katalog än forskare från andra discipliner.⁵¹

Undersökningen visar att fakulteterna värderar biblioteket, men att man blir allt mindre beroende av biblioteket och att man tror att beroendet kommer att minska ytterligare i framtiden. Humanister tror mer än naturvetare att bibliotekariernas roll kommer att förbli densamma. Variationen mellan olika ämnen inom fakulteterna är dessutom stor.⁵²

Studien från Ithaka diskuterar också bibliotekets olika roller och hur de kan förväntas förändras i framtiden. Biblioteket kan för det första vara inköpare och anskaffar som sådan de informationsresurser som forskarna behöver. För det andra kan det fungera som ett arkiv som bevarar och håller reda på informationsresurser. För det tredje kan det tjänstgöra som inkörsport och biblioteket är då utgångspunkten för att lokalisera information. När Ithaka frågade forskarna om vilken roll de framför allt ansåg att biblioteket hade, sattes inköpare men även arkiv främst. Bibliotekets roll som inkörsport skiftade däremot och betraktades som allt mindre viktig, särskilt

bland naturvetarna. Detta stod i kontrast till bibliotekariernas åsikt: över 90 procent av dem ansåg bibliotekets roll som inkörsport vara viktig och 85 procent trodde att den skulle komma att förbli en mycket viktig uppgift de närmaste fem åren.⁵³

Liknande slutsatser gäller för studenter. En undersökning från OCLC bland studenter i USA, Storbritannien, Kanada, Australien, Indien och Singapore visar att 89 procent av studenterna började med en sökmotor när de skulle starta en informationsökning, medan endast 2 procent började med en bibliotekshemsida. Bland dem som påbörjat en sökning med hjälp av en sökmotor hamnade 48 procent så småningom på en bibliotekshemsida. 41 procent använde sidan, men endast 10 procent var nöjda med hemsidans förmåga att tillfredsställa informationsbehoven och 27 procent behövde använda andra resurser.⁵⁴

93 procent av studenterna var nöjda eller mycket nöjda med sökmotorerna, medan färre (84 procent) var nöjda med en sökning assisterad av en bibliotekarie. Det var inte bara hastigheten som gjorde att man föredrog sökmotorer, utan man fäste stor tilltro till sökmotorerna som leverantörer av kvalitetsinformation, lika stor som till bibliotek. Studenterna tyckte också om att klara sig själva och ansåg att de klarade av det bra. Sökmotorer passade studenternas livsstil bättre än fysiska eller digitala bibliotek: 64 procent uppgav att sökmotorer passade deras livsstil perfekt, medan 33 procent tyckte att online-bibliotek passade deras livsstil helt och hållet. 11 procent ansåg till och med att bibliotek *inte* passade deras livsstil.⁵⁵

Förkärleken till sökmotorerna berodde inte på att man inte visste att biblioteket erbjöd elektroniska resurser. Studenterna hade tvärtom en hög medvetenhet om bibliotekets tjänster inom området, men biblioteket sågs inte som huvudalternativ för tillgång till elektroniska resurser. OCLC-rapporten menar att det beror på att biblioteket inte har lyckats inkorporera elektroniska resurser och webb-baserade tjänster i sitt varumärke.⁵⁶

Bilden av biblioteket är fortfarande traditionell och 70 procent av studenterna i OCLC:s undersökning associerade framför allt bibliotek med böcker.⁵⁷ Även KIB:s rapport visar att bilden av biblioteket är traditionell: bibliotek upplevs som trovärdiga och noggranna, men inte som enkla, bekväma eller snabba att använda. Varumärket är positivt, men *innehållet* i varumärket betraktas som föråldrat.⁵⁸

Alla dessa rapporter kan skapa en bild av att biblioteken håller på att konkurreras ut av andra informationstjänster, men sökmotorerna behöver inte ses som ett hot. KIB-rapporten visar nämligen att de studenter som använder Google också är de som besöker bibliotek mest, gör flest lån och i störst utsträckning använder bibliotekets resurser hemifrån. Rapporten ställer frågan om biblioteken kanske borde tacka Google för att studenter fortfarande använder biblioteken, snarare än att uppleva Google som ett hot. Att biblioteken inte kunnat mäta sig med Google vad gäller att fungera som ingång till information beror förstås på att biblioteken samtidigt haft många andra uppgifter än Google, inte minst att bygga och organisera samlingar. Det kan inte vara av ondo att Google verkar för att tillgängliggöra information med ett tydligt användarperspektiv. Att mycket av litteraturen går att få tag på med hjälp av Internet kommer förmodligen att betyda att bibliotekens roll som dokumentinsamlare och dokumentspredare blir mindre viktig. Däremot innebär det inte att bibliotekarieprofessionen behövs mindre – snarare tvärtom. Inget tyder nämligen på att nätgenerationen skulle vara experter på källkritik eller på att dra slutsatser och här finns viktiga arbetsuppgifter för informationsspecialister. Bibliotekets styrka är dess fysiska nätverk och dess personal.⁵⁹

Bibliotek och sökmotorer skulle därför snarare kunna betraktas som komplement än konkurrenter och flera menar att biblioteken har mycket att lära av sökmotorerna. En framtidsgrupp inom SUHF:s forum för bibliotekschefer anser att biblioteken bör kanalisera innehållet från olika elektroniska resurser till de digitala miljöer där användarna är och befinner sig i eller nära användarnas arbetsflöden.⁶⁰ KIB-rapporten menar att biblioteken måste utveckla den digitala infrastrukturen så att den överensstämmer med eller till och med överträffar unga människors förväntningar.⁶¹ En rapport från norska BIBSYS föreslår att forskningsbiblioteken borde anpassa sig till användarnas mönster, skaffa sig ett Google-liknande gränssnitt och synas i de sökmotorer som användarna är vana vid. Biblioteken borde därför överge egenproducerade systemlösningar – tiden är mogen för införskaffande av en gemensam kommersiellt utvecklad produkt.⁶²

Biblioteken behöver enligt många också bli bättre på att visa vad de har att erbjuda. OCLC menar att bibliotekets service inte är tillräckligt tydligt differentierad från andra informationsresurser.⁶³ Rapporten framhåller att biblioteken måste bli bättre på att tala om vad just de har att erbjuda:

Libraries will continue to share an expanding infosphere with an increasing number of content producers, providers and consumers. Information consumers will continue to self-serve from a growing information smorgasbord. The challenge for libraries is to clearly define and market their relevant place in that infosphere – their services and collections both physical and virtual.⁶⁴

Även Styrelsen för bibliotek og medier i Danmark och Library and Archives Canada menar att biblioteken bättre behöver informera om sin verksamhet och vad man har att erbjuda.⁶⁵

Ithaka-rapporten pekade på stora skillnader mellan olika discipliner vad gäller användningen av biblioteket. Rapporten från Malmö högskola lyfter också fram att forskarna använder sig av olika informationsresurser under olika delar av karriären. Det är därför viktigt med personliga kontakter för att ge rätt service och kvaliteten i det fysiska mötet behöver bli bättre.⁶⁶ SUHF:s framtidsgrupp pekar också på att kundbemötande är nyckeln till om biblioteken kommer att utnyttjas i framtiden. Användarna är en heterogen grupp med skilda behov och förväntningar på bemötande och biblioteken kommer att vara tvungna att erbjuda sina tjänster i många olika former och med hjälp av många olika kanaler. Biblioteken måste därför våga vara personliga i bemötandet och våga profilera sig.⁶⁷

För att nå fram och nå ut måste vi våga konkurrera på ett personligt och profilerat sätt. Kanske måste vi våga säga 'jag tycker att den här resursen är bättre än den här' – våga ta ställning istället för att mumla 'här har du ett antal resurser som du får gå igenom på egen hand och välja bland' som de neutrala bibliotekarier vi brukar vara.⁶⁸

Så svaret på frågan om biblioteken håller på att konkurreras ut av sökmotorerna är troligtvis nej. Men biblioteken har mycket att lära av andra informationsleverantörer, de måste kunna identifiera olika användares vanor och behov och de kan bli bättre på att tala om vilka tjänster de kan erbjuda och hur de kompletterar andra informationskällor.

Ny teknik och nya medier

Tillgängligheten till vetenskaplig information kan förväntas bli bättre. Som nämnts har utvecklingen mot öppen publicering påbörjats och allt tyder på att den kommer att fortsätta och att kraven från forskningsråd och andra på öppen publicering av forskningsresultat ökar.⁶⁹ Ett exempel är att Vetenskapsrådet hösten 2009 meddelade att de från och med 2010 kräver att forskare med finansiering från rådet publicerar sitt material fritt tillgängligt inom högst sex månader. Argumentet är att forskning som bekostats av allmänna medel ska vara fritt tillgängliga för alla. Publiceringsreglerna gäller till en början enbart vetenskapligt bedömda texter i tidskrifter och konferensrapporter, inte monografier och bokkapitel.⁷⁰

Även tillgången till Internet-dokument kan förväntas bli bättre. Departementsutredningen *Leveransplikt för elektroniska dokument* föreslår att elektroniska dokument som publiceras på Internet ska lämnas in till Kungliga biblioteket för att bevaras för framtiden. Privata hemsidor och bloggar omfattas däremot inte av förslaget, utan det är i första hand de etablerade publicisterna på nätet som ska leverera material, exempelvis tidningsföretag, bok- och musikförlag, radio- och TV-företag samt filmproducenter. Utredaren föreslår att leveranserna ska komma igång i full skala under senare delen av 2013, men att vissa leveranser ska påbörjas redan i slutet av 2011.⁷¹

Riksbibliotekarien Gunnar Sahlin har understrukit behovet av att påskynda den digitala utvecklingen.⁷² Nu är också en nationell digitaliseringsstrategi att vänta; regeringen har gett ett antal myndigheter och institutioner i uppdrag att lämna in underlag för en nationell strategi för digitalisering, elektronisk tillgång och digitalt bevarande. Regeringen lyfter särskilt fram tre strategiskt viktiga områden: en mer effektiv hantering av digital information, mer användarvänliga lösningar samt metoder för att hantera upphovsrättsfrågor i den digitala miljön. Underlaget ska redovisas under våren 2010 och ligga till grund för ett ställningstagande vad gäller framtida arbetssätt och prioriteringar.⁷³

Inget tyder på att teknikutvecklingen skulle stanna upp eller att universitets- och högskolebiblioteken skulle sluta utveckla elektroniska tjänster.⁷⁴ Svensk Biblioteks-förenings rapport *Universitets- och högskolebibliotek i förändring – omvärldsanalys och framtidsscenarier* bekräftar att den nya tekniken har kommit för att stanna. Mycket av arbetet vid biblioteken handlar idag om att hantera teknikanpassningen på bästa sätt, exempelvis i form av arbete med olika licenser, webb 2.0, Open Access och elektronisk publicering.⁷⁵

I den tidigare nämnda Delfi-undersökningen om de biblioteksanställdas forskningsönskemål lyfte representanter för akademiska bibliotek särskilt fram behovet av ytterligare forskning om vetenskaplig kommunikation, digitala medier och digitalisering.⁷⁶

SUHF:s grupp för framtidsfrågor menar att biblioteken med tanke på den nya tekniken måste se över hur man bygger upp sina bestånd. I framtiden kan man tänka sig att bibliotekens förvärvsarbete allt mer kan handla om att välja ut institutionella arkiv eller enskilda data-set i ett arkiv för höstning.⁷⁷

Digitaliseringen kan komma att leda till mindre behov av läsesalar och bibliotekslokaler.⁷⁸ Samtidigt kommer det kanske alltid att finnas ett behov av bibliotekslokaler, inte minst attraktiva arbetsplatser för studenter. Och även om biblioteket blir mer digitaliserat har forskarna fortfarande behov av tysta läsplatser när de väl är i biblioteket.⁷⁹

Biblioteket och lärosätet

Bibliotekets samarbete med olika avdelningar inom lärosätet förväntas fortsätta öka, liksom dess integrering i moderorganisationen.⁸⁰

Relationen till ledningen förefaller vara mycket viktig för att biblioteket ska få gehör för sina önskemål och för tillgången till resurser.⁸¹ De tillfrågade biblioteken i rapporten *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* tycker att de är synliga inom lärosätet, men menar samtidigt att synligheten kan behöva förstärkas, framför allt gentemot forskare, lärare och universitetsledning. Bibliotek vid små lärosäten upplever dock ett mindre behov av att öka synligheten. Kanske är det lättare för biblioteket att synas i ett mindre sammanhang.⁸²

I en ny uppsats konstaterar Therese Ohlsson och Madelene Ribbing att biblioteken sällan nämns i lärosätenas strategiska dokument. Ungefär hälften av lärosätena omnämnde biblioteket och då främst som en stödfunktion, som en arbetsplats för studenter eller som mötesplats.⁸³

Ett troligt framtidsscenario är att även den *interna* konkurrensen om medel kommer att öka och biblioteket kan komma att behöva kunna påvisa sin nytta i relation till lärosätets ledning i kampen om fördelningen av de tilldelade resurserna. Det ställer i sin tur högre krav på att biblioteken har bra förhandlingsstrategier och kan påvisa nytta och lönsamhet. Kvalitativa utvärderingar av den egna verksamheten tros därför öka.⁸⁴ I 2009 års Delfi-undersökning av forskningsönskemål bland anställda vid akademiska bibliotek kretsade flera förslag kring bibliotekets betydelse och effekter, bland annat bibliotekets ekonomiska betydelse. Likaså efterlystes forskning om metoder för att mäta och utvärdera bibliotekets arbete.⁸⁵

Storleken på biblioteket står inte i relation till storleken på lärosätet. Driftsformen spelar inte någon avgörande roll för vilka resurser biblioteket får – såväl statliga som privata lärosäten kan ha små eller stora bibliotek. Något som har betydelse för universitets- eller högskolebibliotekets storlek är i stället forskningsintensitet; biblioteken gynnas ekonomiskt av att befinna sig i ett forskningsintensivt lärosäte och bibliotek vid högskolor utan forskning får mindre resurser.⁸⁶

Rapporten *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* visar att ”stora” och ”små” universitets- och högskolebibliotek till stor del lever i skilda världar. De har olika ekonomiska förutsättningar, olika relationer till lärosätets ledning, olika upplevelser av hur integrerade de är i det övriga lärosätet, olika inställning till nationella strategier, olika relation till nationalbiblioteket, olika syn på framtida kompetensbehov och olika tydligt beskrivna uppdrag. Stora och forskningsintensiva lärosäten har en trygg framtid. Mindre högskolor med liten andel forskning går en mer osäker framtid till mötes. Kanske finns samtidigt fördelar med att befinna sig vid ett mindre lärosäte – risken att ”komma bort” i en stor organisation kan till exempel vara lägre. Företrädare för mindre bibliotek upplever nämligen inte ett lika stort behov av att öka bibliotekets synlighet vid det egna lärosätet.⁸⁷

SUHF:s framtidsgrupp pekar på att det vid lärosätet ofta finns en bristande förståelse för bibliotekens IT-behov. Lärosätets IT-verksamhet är främst fokuserad på drift, medan biblioteksverksamheten är inriktad på innovation och utveckling med stöd av IT-system. Inte sällan krockar dessa behov; exempelvis kan IT-avdelningen neka biblioteket att installera ny programvara. Biblioteket och moderorganisationen har ofta också olika syn på webbplatsen: lärosätet ser webbplatsen främst som ett verktyg för att marknadsföra och profilera högskolan, medan biblioteket använder den som ett arbetsredskap. SUHF-gruppen föreslår att biblioteken bör arbeta för att deras IT-system och verksamhet får en särställning i moderorganisationens IT-strategi.⁸⁸

Samarbete och samordning

Många pekar på ett växande behov av samarbete, såväl mellan bibliotek som nationellt och internationellt.⁸⁹ Till exempel framhåller Styrelsen for bibliotek og medier i Danmark vikten av integration och samarbete mellan bibliotekstyper. Biblioteken måste lösa problem gemensamt och utveckla gemensamma digitala tjänster och standardisering.⁹⁰ Även SUHF:s framtidsgrupp understryker att det finns ett ökat behov av samarbete, både biblioteken emellan och mellan biblioteken och externa partners.⁹¹

Många hade hoppats att 2008 års forskningsproposition skulle ta ett samlat grepp om den vetenskapliga informationen och föreslå vem som ska ta ett tydligare ansvar för dess samordning, men så blev inte fallet. Visserligen nämndes betydelsen av satsningar på forskningens infrastruktur, till exempel betydelsen av satsningar på databaser och e-vetenskap, men man syftade nästan uteslutande på infrastruktur i bemärkelsen datorer, instrument och likande. Propositionen nämner utvecklingen mot öppen publicering av vetenskapliga resultat, men utan att ge förslag på konkreta åtgärder.⁹²

Forskningspropositionen diskuterade också sammanslagningen av Kungliga biblioteket och Statens ljud- och bildarkiv (SLBA). Det framgick då att nationalbibliotekets ansvar för samordningen av forskningsbiblioteksfrågor inte är prioriterad: ”Det nya KB kommer att stå inför vissa prioriteringar. Dessa bör utgå från de sammanslagna myndigheternas kärnuppgifter, dvs. samla in, bevara och tillhandahålla material för forskning”.⁹³ Särskilt underströks den nya myndighetens ansvar för långsiktigt digitalt bevarande.

I Kulturpropositionen 2009 föreslogs som tidigare nämnts att Kungliga biblioteket ska få ett utökat ansvar för samordning och utveckling av folk- och skolbibliotek, men att KB:s uppdrag gentemot forskningsbiblioteken däremot inte ska förändras.⁹⁴

Frågan är också om universitets- och högskolebiblioteken alltid önskar att samarbetet och KB:s ansvar förstärks. Parallellt med kraven på ökat samarbete understryks ibland att samarbetet inte får bli för nära – ett visst oberoende måste behållas.⁹⁵ Det finns också i rapporten *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* en splittrad inställning till tanken om en nationell strategi för universitets- och högskolebibliotek, möjligtvis beroende på att det i frågan inte specificerades vad en sådan skulle innebära. Fler stora än små universitets- och högskolebibliotek var positiva till en nationell strategi.⁹⁶

Enligt rapporten *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* tror inte anställda vid universitets- och högskolebibliotek att kraven på samarbete med folkbiblioteken kommer att öka i framtiden. Mindre än hälften var odelat positiva till ökat samarbete, men samtidigt var endast ett bibliotek negativt. Bibliotek vid stora lärosäten var mer positiva till samarbete med folkbibliotek. Sambibliotekstanken verkar inte heller sprida sig till fler orter. Däremot tror man att kraven på samarbete med andra universitets- och högskolebibliotek kommer att öka.⁹⁷

Är universitets- och högskolebiblioteken på väg att ta ett steg bort från biblioteksgemenskapen? Faktorer som kan tyda på det är allt större fokus på integrering inom det egna lärosätet, en otydlig inställning till en nationell strategi, osäkerheten inför ett ökat samarbete med folkbibliotek och det faktum att privata lärosäten – som det förmodligen kommer att bli fler av framöver – i högre grad står utanför samverkansbibliotekssystemet.

Samtidigt ökar samarbetet. Kungliga biblioteket har de senaste åren inrättat ett flertal expertgrupper och även SUHF arbetar aktivt med biblioteksfrågor. KB kommer med största sannolikhet att få ett utökat ansvar för samordning och utveckling för folk- och skolbibliotek, vilket kommer att öka kontaktytorna mellan folk- och forskningsbiblioteken. Inom flera områden utvecklas gemensamma tekniska lösningar och många förväntar sig att kraven på samarbete med andra universitets- och högskolebibliotek kommer att fortsätta öka.

Förmodligen pågår parallella utvecklingslinjer: biblioteken blir kanske *både* mer integrerade i lärosätet *och* närmar sig en biblioteksgemenskap. Man kanske kommer att samarbeta mer med vissa inom biblioteksgemenskapen än andra och med vissa externa kontakter snarare än med bibliotek. Det är däremot tydligt att biblioteken i framtiden inte kommer att kunna fungera som separata, inåtvända eller självtillräckliga enheter.

Framtidens kompetensbehov

Behovet av kompetensutveckling framhålls av flera biblioteksdebattörer.⁹⁸ Rapporten *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* tar upp kompetensbehovet idag och i framtiden. Anställda vid universitets- och högskolebibliotek menar att det idag saknas kompetens inom bibliometri och i viss utsträckning marknadsföring och ekonomi. I framtiden tror man att det behövs kompetens inom IT, pedagogik, ledarskap, bibliometri, ekonomi och i viss mån marknadsföring. Förmodligen kommer det att vara nödvändigt att komplettera den generella bibliotekariekompetensen med spetskompetens, både för den enskilde bibliotekarien och för biblioteket.⁹⁹ Det förmodas också bli viktigare att närma sig den forskning som pågår och att bibliotekspersonalen har kompetens inom lärosätets profilmråden.¹⁰⁰

SUHF:s framtidsgrupp lyfter särskilt fram det framtida behovet av kompetenser inom IT, e-vetenskap, webbaserade tjänster, hantering av forskningsrådata, bibliometri och bemötande.¹⁰¹ Framtidsgruppen framhåller också mer personliga egenskaper såsom receptivitet, nyfikenhet, kreativitet och social kompetens som nyckelkompetenser för att nå framtida användare. Att våga konkurrera på ett personligt och profilerat sätt tror man skulle kunna göra biblioteket tydligare och mer personligt. Praktiska kompetenser är visserligen viktiga, men det är sådant som man kan lära sig efter hand. Framtidsgruppen argumenterar också för ökad specialisering, till exempel inom IT. All kompetens kan inte heller förväntas finnas internt och ibland kan man behöva köpa in tjänster utifrån.¹⁰² Över huvud taget framhålls mötet med andra yrkeskompetenser som berikande – det kan leda till ”riktigt spännande och oväntad utveckling”.¹⁰³

KB:s expertgrupp för kompetensfrågor har fördjupat sig i frågan om vilka kompetensbehov man ser vid forsknings- och specialbibliotek de närmaste fem åren. Man lyfter särskilt fram tre nivåer: det konkreta arbetet med kompetensfrågor, bemötande och kommunikation samt ledarskap och medarbetarskap.¹⁰⁴

Expertgruppen ser att framtida förväntningar på *personlig kompetens* medför större krav på att leda sig själv med fokus på problemlösning, nytänkande, situationsanpassning och engagemang. Det kräver en utveckling av attityd och inställning till arbetet, liksom ett etik- och värderingsarbete. Utveckling av frågor om medarbetarskap och ledarskap hänger därför nära samman med dessa behov.

I framtiden kommer verksamheterna att präglas av snabbare förändringar och mindre förutsägbarhet. Det ställer krav på *den strategiska kompetensen* – exempelvis på dagligt lärande i arbetet. All personal måste kunna utgå från verksamhetens behov och se till helheten och utifrån denna kunna planera sitt arbete och göra prioriteringar. Framtidsanalys, omvärldsbevakning, planering, uppföljning och utvärdering kommer att bli viktigare på alla nivåer inom organisationen.

I och med att biblioteken förväntas samarbeta mer med lärosätets andra verksamheter och med användarna ställs högre krav på *kommunikativ kompetens*, såsom bemötande, kommunikation och pedagogik. De anställda ska kunna visa respekt för användarnas kunskaper och kunna samverka med andra aktörer och yrkeskompetenser.

Expertgruppen menar att *den yrkestekniska kompetensen* kommer att behövas inom framför allt tre områden, nämligen biblioteket i lärandeprocessen, vetenskaplig kommunikation/vetenskaplig publicering samt digitala medier, digitalisering och interaktiv informations- och kommunikationsteknologi. Även inom vetenskaplig utvärdering/bibliometri, vetenskapsmetodik och e-vetenskap kan det tänkas finnas en efterfrågan på kompetens inom biblioteket. Likaså tror man att kompetens inom upphovsrätt och annan juridik, projektarbete, projektledning och ekonomisk planering kan komma att efterfrågas.

Svensk Biblioteksförnings utvecklingsråd för ledning, profession och organisation menar i sin slutrapport att dåliga förutsättningar för ett långsiktigt kompetensuppbyggande är ett större problem än ett bristfälligt utbud av utbildningar och andra kompetensutvecklingsmöjligheter. Kompetensutvecklingen ses inte alltid som en strategiskt viktig fråga och rådet vill därför rikta uppmärksamheten mot brister i ledarskap på biblioteken.¹⁰⁵

Framtidens uppgifter

Vad ska då biblioteket arbeta med i framtiden? I rapporten *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* framgår vilka uppgifter som de anställda vid universitets- och högskolebiblioteken tror att biblioteken kommer att arbeta med i framtiden. Bland uppgifter som biblioteket har idag och som man trodde kommer att bli ännu viktigare kan nämnas undervisning/handleddning i informationskompetens, hantering av elektroniskt material, anskaffande av licenser för elektroniskt material, publicering, service till distansstuderande och funktionsnedsatta, marknadsföring gentemot användare och ledning, utveckling av hjälp-till-självhjälps-tjänster och insatser för livslångt lärande.

Relativt etablerade uppgifter som troddes öka var egen omvärldsbevakning/omvärldsanalys, kvalitativ utvärdering av den egna verksamheten, eget utvecklingsarbete inom biblioteks- och informationsvetenskap samt utveckling av 24-timmars-service.

De som svarade på enkäten fick också ange *nya* uppgifter som de trodde kommer att öka. Här nämndes deltagande i forskningsprojekt, utvärdering av publicering med hjälp av bibliometri och utvärdering av verksamheten i ekonomiska termer. Eventuellt troddes bedömning av uppsatser och omvärldsbevakning/omvärldsanalys å andra vara nya uppgifter som kan komma att bli viktiga framöver.

Endast ett fåtal uppgifter antogs bli mindre viktiga. Det var framför allt fjärrlånehanteringen, men eventuellt också informationssökningar och hantering av tryckt material.¹⁰⁶

Nytt, nytt, nytt eller "more of the same"?

Litteraturen ger en ibland motsägelsefull bild av de närmaste åren. Enligt Tomas Lidman är den bild man får uniform och traditionell och han menar att bilden snarare speglar samtiden än framtiden. De som skriver om bibliotekens framtid utgår från situationen idag och tror att framtiden kommer att innebära "more of the same".¹⁰⁷

Å andra sidan upplever många att samtiden präglas av snabba förändringar. Ett tecken på det är att många menar att biblioteken måste bli bättre på att ta reda på vad som pågår i deras omvärld. Exempelvis tror de tillfrågade bibliotekarierna i Svensk Biblioteksförnings rapport *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* att aktiv omvärldsbevakning kommer att bli en viktigare uppgift för biblioteken och framtidsgruppen inom SUHF:s Forum för bibliotekschefer anser att olika aktörer borde gå samman kring ett samarbete om framtidsspaning.¹⁰⁸

Många som skriver om universitets- och högskolebibliotekens framtid nämner också behovet av snabb anpassning och flexibilitet. KIB-rapporten *Paradigmskifte eller akademisk panik?* om bibliotekens nya användare beskriver att förändringstempot inte längre gör det möjligt för biblioteket att bygga upp en traditionell infrastruktur utifrån sin omvärldsbevakning. I stället måste biblioteksorganisationen hela tiden lära och pröva nytt "on demand" och i flykten. Det kan innebära att man inom organisationen måste ha en högre tolerans för misstag.¹⁰⁹

Även SUHF:s framtidsgrupp understryker behovet av en flexibel och innovativ inställning. Det krävs medvetna satsningar på innovation för att kunna tillgodogöra sig framsteg inom olika områden. Personalen bör ha en innovativ inställning och organisationen bör präglas av innovativa arbetsformer med mer inslag av "lek och testlabb".¹¹⁰

3. Slutsatser

Vilka slutsatser kan då dras utifrån litteraturen? Med utgångspunkt i den genomförda litteraturstudien kan man våga säga att behovet av bibliotek inte kommer att minska. Det går också att se vad biblioteken kan tänkas inrikta sitt arbete på och vilket kompetensbehov som kommer att finnas. Graden av samarbete kommer att öka, liksom behovet av att utvärdera bibliotekets arbete. Men förutsättningarna varierar mellan olika bibliotek.

Behovet av biblioteket

En slutsats är att biblioteket kommer att behövas även fortsättningsvis. Även om många användare inte betraktar biblioteket som en inkörsport vid informations-sökning kan biblioteken och andra söktjänster betraktas som komplement. Och det kommer även i framtiden att finnas ett behov av bibliotekets funktion som mötesplats och arbetsplats och av personalens kompetens.

Användarnas bild av biblioteket är ofta positiv, men inte sällan föråldrad. Flera påpekar behovet av att definiera för sig själv och andra vad man har att erbjuda och att tydligare än tidigare profilera biblioteket och våga ta ställning.

Biblioteken kommer att fortsätta arbeta användarorienterat och utveckla användarnas förmåga att på egen hand söka och tillgodogöra sig information. Arbetet kommer att präglas av ökad ”sömlöshet” – alltså att användarna förväntar sig att få sina informationsbehov tillfredsställda, oavsett vilken institution det är som levererar informationen. De framtida användarna är inte väsensskilda från tidigare användargrupper. Däremot har ny teknik, nya medier och nya användarmönster lett till behov av en sammanhållen och strategisk syn på bibliotekets roll i relation till den vetenskapliga informationen.

Arbetet kommer att fortsätta anpassas till att olika användare har olika förväntningar på biblioteket och dess tjänster: behov och vanor skiftar mellan olika fakulteter och discipliner, olika faser i forskningen och utbildningen och mellan olika generationer.

Samarbete inåt – och utåt

Två parallella utvecklingslinjer förekommer samtidigt, där biblioteken å ena sidan sig mot ett ökat bibliotekssamarbete, å andra sidan arbetar för en ökad integrering inom det egna lärosätet.

Flera andra länder har redan tagit steget mot en nationell strategi för den vetenskapliga informationsförsörjningen. I Sverige har ingen aktör överblick över tillgången på vetenskaplig information och det saknas en strategisk samsyn på universitets- och högskolebibliotekens roll. För en forskare kan tillgången till information se mycket olika ut beroende på vilket universitet/högskola, vilket företag eller vilken organisation han eller hon tillhör.

Bibliotekets relation till moderorganisationen kommer att fortsätta vara viktig. Arbetet med att förändra ledningens ofta visserligen positiva, men samtidigt föråldrade och ibland ointresserade inställning till biblioteket kommer att behöva fortsätta. Likaså kommer det att behövas ytterligare arbete för att få in biblioteket i den strategiska planeringen och för att förtydliga bibliotekets uppdrag. Det finns tecken på att bibliotek vid mindre lärosäten upplever sig som mer synliga, än bibliotek vid större universitet eller högskolor.

Utvärderingar

Utvärderingar och andra sätt att mäta vad biblioteket gör och påvisa dess betydelse kommer att bli allt viktigare. Det beror både på interna krav på att motivera olika verksamheter vid lärosätet och på att utvärderingar kommer att bli viktigare när olika lärosäten jämförs. Anställda vid akademiska bibliotek efterlyser mer forskning om bibliotekets betydelse och effekter och utveckling av utvärderingsmetoder.

Det kommer att behövas både kvalitativa, kvantitativa och ekonomiska utvärderingsmetoder och biblioteket borde vara en naturlig del av utvärderingen av hela lärosätet. För att möjliggöra detta behövs utveckling av utvärderingsmetoder för universitets- och högskolebibliotek, liksom utbildningar i utvärderingsarbete.

Kompetensutveckling

Ökande behov av personal med kompetens inom informationsteknik i bred bemärkelse (digitalisering, Internet, e-vetenskap), pedagogik, vetenskaplig kommunikation, bibliometri, ledarskap, juridik och bemötande nämns i flera rapporter. Dessutom framhålls ett ökat behov av spetskompetens inom vissa särskilda områden. Biblioteken kan behöva anställa personal med olika bakgrund och yrkeskompetenser. Behovet av personal med kompetens inom lärosätets profilområden förväntas också bli viktigare.

Flera rapporter understryker att det inte räcker med att personalen har vissa kunskaper, utan att olika personlighetsdrag, såsom flexibilitet, analysförmåga samt strategisk och kommunikativ kompetens kommer att bli viktigare. Vägen till en kompetent personal förefaller snarare kantas av strukturproblem än avsaknad av utbildningar.

Framtida arbetsuppgifter

Bilden av hur arbetet vid biblioteken kommer att se ut framöver är relativt entydig. Exempel på arbetsuppgifter som nämns är undervisning i informationskompetens på olika nivåer, anpassad service till olika användargrupper, omvärldsbevakning och omvärldsanalys, bibliometri, närmare deltagande i forskningsprojekt samt olika arbetsuppgifter förknippade med det elektroniska beståndet och lärosätets publiceringar, exempelvis öppen publicering, digitalisering och arkivering av digitala dokument. Akademiska bibliotekarier efterlyser särskilt forskning om vetenskaplig kommunikation, digitala medier och digitalisering, vilket speglar de uppgifter man förväntar sig att arbeta med de närmaste åren.

En ljus framtid – för alla?

Bilden av universitets- och högskolebibliotekens resurser framöver är motsägelsefull. Å ena sidan finns signaler om färre lärosäten och krav på rationaliseringar, till exempel i form av färre serviceställen. Å andra sidan har den nuvarande regeringen utökat satsningarna på forskning. Det kan gynna biblioteken, åtminstone vid lärosäten med inriktning på de områden som särskilt berörs av forskningssatsningarna. Signaler om mer självständiga lärosäten kan skapa en oro för att lärosätet kan rationalisera bort biblioteket, men samtidigt finns inget som tyder på att bibliotekslagens eller högskoleförordningens skrivningar om att det ska finnas tillgång till bibliotek vid alla högskolor skulle åsidosättas.

Framtiden kan dock te sig mycket olika beroende på bibliotek och lärosäte. Ett bibliotek vid ett etablerat lärosäte med många studenter, mycket forskning och med

en inriktning på politiskt prioriterade forskningsområden har helt andra förutsättningar än ett bibliotek vid ett mer utsatt lärosäte.

Litteraturen ger trots allt intrycket av en positiv framtidssyn inom universitets- och högskolebibliotekssektorn. Man står inför många förändringar, men väljer att anamma och anpassa sig till det nya. Man verkar inte tro att biblioteken kommer att bli överflödiga eller att de kommer att avvecklas. Universitets- och högskolebiblioteket som företeelse uppfattas inte vara hotat, även om enstaka bibliotek eventuellt kommer att läggas ned de kommande åren.

Biblioteken framstår dock som mycket beroende av yttre omständigheter, såsom universitets- och högskolepolitiken, studentkullarnas storlek och hur väl lärosätet lyckas med studentrekrytering och forskningsmedel. De förefaller ha en tydlig användarorientering och vara angelägna om att anpassa sig till uppdragsgivarnas önskemål. Biblioteken kan inte sägas driva utvecklingen, men verkar å andra sidan anpassa sig väl.

Frågan är förstås om förändringarna kommer att fortsätta i samma riktning som präglat de senaste decennierna och om biblioteken därmed redan anpassat och förbättrat sig väl inför framtiden. Ett annat förhållningssätt är att vi inte ens kan ana vilken utveckling biblioteken står inför och att de därför måste ägna mer tid åt omvärldsbevakning och bli ännu mer rörliga och anpassningsbara.

Källor och litteratur

- Aquilonius, Elisabeth, Maria Gullberg, Staffan Krook, Jessica Lindholm & Pablo Tapia: *Forskarservice – en utredning om Bibliotek och ITs verksamhet riktad mot högskolans forskning*, Malmö högskola 2008.
- Behov av kompetensutveckling inom forsknings- och specialbibliotek*, Expertgruppen för kompetensfrågor, Kungl. biblioteket 2009. (www.kb.se/Dokument/Bibliotek/referensgrupper/kompetensfrigor/Behovsanalys_kompetenser_5_ar.pdf)
- Behovsanalys*, BIBSYS 2008.
- College students' perceptions of libraries and information resources*, OCLC 2005.
- Ett lyft för forskning och innovation*, regeringens proposition 2008/09:50.
- Forskningsbiblioteken 2008*, Kungl. biblioteket/Statistiska centralbyrån 2009.
- Gellerstam, Göran: *Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolans bibliotek*, Högskoleverket 2002.
- Högskoleverkets förslag till nytt kvalitetsutvärderingssystem*, Högskoleverket 2009.
- Ithaka's 2006 studies of key stakeholders in the digital transformation in higher education*, Ithaka 2008.
- KB ett nav i kunskapssamhället*, SOU 2003:129.
- Kompetensutveckling – en diskussion. Slutrapport från Svensk Biblioteksförnings utvecklingsråd för ledning, profession och organisation*, Svensk Biblioteksförning 2008.
- Leveransplikt för elektroniska dokument*, Utbildningsdepartementet, Ds 2009:61.
- Lidman, Tomas: *Scientific libraries: past development and future changes*, Chandos Publishing 2008.
- Maceviciute, Elena, Tom Wilson, Inga Lalloo & Maria Lindh: *A Delphi study of research needs for Swedish libraries*, Högskolan i Borås 2009.
- Ohlsson, Therese & Madelene Ribbing: *Högskolebibliotekens synlighet i lärosätenas strategidokument. En innehållsanalys av högskolornas strategiska dokument och bibliotekens strategiska planer*. Magisteruppsats Högskolan i Borås 2009.
- Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, Sveriges Universitets- och Högskoleförbund 2009.
- Rätt bok eller rätt bibliotek? En förstudie av den nationella fjärrlåneverksamheten, utifrån slutanvändarens perspektiv*, Kungl. biblioteket/Statens kulturråd 2008.
- Schmidt, Henrik, Saga Pohjola-Ahlin & Lotta Haglund: *Paradigmskifte eller akademisk panik? Vad händer med biblioteket när nätgenerationen blir studenter? En litteraturstudie*. Karolinska Institutets Universitetsbibliotek, 2008.
- Självständiga lärosäten*, SOU 2008:104.
- Sundberg, Linda: *Learning Resource Centre (LRC) – en bibliotekstrend?* Magisteruppsats, Högskolan i Borås 2008.
- Tid för kultur*, regeringens proposition 2009/10:3.
- Universitets- och högskolebibliotek i förändring – omvärldsanalys och framtidsscenarier*, Svensk Biblioteksförning 2009.
- Vägar för kunskap – behov av en gemensam strategisk nyorientering för högskolorna och deras bibliotek*, Sveriges Universitets- och Högskoleförbund 2003.

www.kb.se

www.vr.se

www.regeringen.se/sb/d/12420/a/136512

Noter

- ¹ Lidman, Tomas: *Scientific libraries: past development and future changes*, Chandos Publishing 2008, s 1.
- ² Lidman 2008, s 39, 76–80.
- ³ Lidman 2008, s 23.
- ⁴ *Vägar för kunskap – behov av en gemensam strategisk nyorientering för högskolorna och deras bibliotek*, Sveriges Universitets- och Högskoleförbund 2003, s 13–15.
- ⁵ *Vägar för kunskap 2003*, s 6–7.
- ⁶ Lidman 2008, s 29.
- ⁷ *Forskningsbiblioteken 2008*, Kungl. biblioteket/Statistiska centralbyrån 2009, s 15.
- ⁸ Lidman 2008, s 48–50.
- ⁹ Lidman 2008, s 18, 20, 22, 24. *Vägar för kunskap 2003*, s 18–20.
- ¹⁰ Lidman 2008, s 18. *Vägar för kunskap 2003*, s 18–20.
- ¹¹ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring – omvärldsanalys och framtidsscenarioer*, Svensk Biblioteksforening 2009, s 11–12.
- ¹² *Vägar för kunskap 2003*, s 15–16.
- ¹³ *Vägar för kunskap 2003*, s 5.
- ¹⁴ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring – omvärldsanalys och framtidsscenarioer*, Svensk Biblioteksforening 2009, s 19.
- ¹⁵ *Vägar för kunskap 2003*, s 6–7.
- ¹⁶ Lidman 2008, s 60–64.
- ¹⁷ *Vägar för kunskap 2003*, s 13–15.
- ¹⁸ *Vägar för kunskap 2003*, s 4–5, 16–18.
- ¹⁹ *Vägar för kunskap*, s 18–20. Gellerstam, Göran: *Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolans bibliotek*, Högskoleverket 2002, s 29–30.
- ²⁰ Lidman 2008, s 2, 6, 9. *Vägar för kunskap 2003*, s 18–20.
- ²¹ Lidman 2008, s 53–56. Gellerstam 2002, s 7–8.
- ²² Gellerstam 2002, s 18–22.
- ²³ Gellerstam 2002, s 31.
- ²⁴ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring 2009*, s 23.
- ²⁵ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring 2009*, s 42–43.
- ²⁶ Sundberg, Linda: *Learning Resource Centre (LRC) – en bibliotekstrend?* Magisteruppsats, Högskolan i Borås 2008.
- ²⁷ Lidman 2008, s 84–88.
- ²⁸ Lidman 2008, s 15.
- ²⁹ www.kb.se
- ³⁰ *Vägar för kunskap 2003*, s 18–20.
- ³¹ *KB ett nav i kunskapssamhället*, SOU 2003:129, s 17–19.
- ³² *Tid för kultur*, regeringens proposition 2009/10:3, s 43.
- ³³ Lidman 2008, s 10, 88–90.
- ³⁴ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 37.
- ³⁵ Lidman 2008, s 108–113.
- ³⁶ Lidman 2008, s 109–110.
- ³⁷ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, Sveriges Universitets- och Högskoleförbund 2009, s 3.
- ³⁸ *Självständiga lärosäten*, SOU 2008:104, s 13–14.
- ³⁹ *Självständiga lärosäten*, 2008, s 23, 126, 144–145, 179.
- ⁴⁰ *Ett lyft för forskning och innovation*, regeringens proposition 2008/09:50, s 23.
- ⁴¹ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 34, 37–39.
- ⁴² *Högskoleverkets förslag till nytt kvalitetsutvärderingssystem*, Högskoleverket 2009.
- ⁴³ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 3.

- ⁴⁴ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 27.
- ⁴⁵ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 34. Lidman 2008, s 110, 112.
- ⁴⁶ Maceviciute, Elena, Tom Wilson, Inga Lalloo & Maria Lindh: *A Delphi study of research needs for Swedish libraries*, Högskolan i Borås, 2009, s 58–61.
- ⁴⁷ Lidman 2008, s 106–113.
- ⁴⁸ *Rätt bok eller rätt bibliotek? En förstudie av den nationella fjärrlåneverksamheten, utifrån slutanvändarens perspektiv*, Kungl. biblioteket/Statens kulturråd 2008, s 3, 34.
- ⁴⁹ Schmidt, Henrik, Saga Pohjola-Ahlin & Lotta Haglund: *Paradigmskifte eller akademisk panik? Vad händer med biblioteket när nätgenerationen blir studenter? En litteraturstudie*. Karolinska Institutets Universitetsbibliotek 2008, s 34–36.
- ⁵⁰ Aquilonius, Elisabeth et al: *Forskarservice – en utredning om Bibliotek och ITs verksamhet riktad mot högskolans forskning*, Malmö högskola 2008, s 10–12.
- ⁵¹ *Ithaka's 2006 studies of key stakeholders in the digital transformation in higher education*, Ithaka 2008, s 10.
- ⁵² *Ithaka's 2006 studies*, 2008, s 5.
- ⁵³ *Ithaka's 2006 studies*, 2008, s 5–6.
- ⁵⁴ *College students' perceptions of libraries and information resources*, OCLC 2005, s 6:2–6:6.
- ⁵⁵ *College students' perceptions*, 2005, s 6:2–6:6.
- ⁵⁶ *College students' perceptions*, 2005, s 6:2–6:6.
- ⁵⁷ *College students' perceptions*, 2005, s 6:2–6:6.
- ⁵⁸ Schmidt et al 2008, s 35.
- ⁵⁹ Schmidt et al 2008, s 35–37.
- ⁶⁰ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 4.
- ⁶¹ Schmidt et al 2008, s 35.
- ⁶² *Behovsanalyse*, BIBSYS 2008, s 23.
- ⁶³ *College students' perceptions*, 2005, s 6:2–6:6.
- ⁶⁴ *College students' perceptions*, 2005, s 6:6.
- ⁶⁵ Lidman 2008, s 106–107.
- ⁶⁶ Aquilonius et al 2008, s 10–12, 39.
- ⁶⁷ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 9–11.
- ⁶⁸ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 22.
- ⁶⁹ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 34.
- ⁷⁰ www.vr.se
- ⁷¹ *Leveransplikt för elektroniska dokument*, Utbildningsdepartementet, Ds 2009:61.
- ⁷² Gunnar Sahlin i Lidman 2008, s 108.
- ⁷³ www.regeringen.se/sb/d/12420/a/136512
- ⁷⁴ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring* 2009, s 34. *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 3. Lidman 2008, s 108–110, 112–113.
- ⁷⁵ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 17–18, 29–31, 48–49.
- ⁷⁶ Maceviciute et al 2009, s 58–61.
- ⁷⁷ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 18.
- ⁷⁸ Lidman 2008, s 113.
- ⁷⁹ Stockholms universitetsbibliotek i Lidman 2008, s 111. Lidman 2008, s 112. Aquilonius et al 2008, s 11–12.
- ⁸⁰ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 34, 42–43. Lidman 2008, s 109.
- ⁸¹ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 42–43.
- ⁸² *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 24–26.
- ⁸³ Ohlsson, Therese & Madelene Ribbing: *Högskolebibliotekens synlighet i lärosätenas strategidokument. En innehållsanalys av högskolornas strategiska dokument och bibliotekens strategiska planer*. Magisteruppsats Högskolan i Borås 2009, s 40–42.
- ⁸⁴ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 29–30, 38–39.
- ⁸⁵ Maceviciute et al 2009, s 58–61.
- ⁸⁶ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 21–22.
- ⁸⁷ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 12, 23–32.
- ⁸⁸ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 12–19.

- ⁸⁹ Gunnar Sahlin, Stockholms universitetsbibliotek, Library and Archives Canada, Oxford University Library Service i Lidman 2008, s 108–113. *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 34.
- ⁹⁰ Biblioteksstyrelsen i Danmark i Lidman 2008, s 105.
- ⁹¹ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 22.
- ⁹² *Ett lyft för forskning och innovation*, kapitel 12.
- ⁹³ *Ett lyft för forskning och innovation*, s 195.
- ⁹⁴ *Tid för kultur*, 2009, s 43.
- ⁹⁵ Lidman 2008, s 112.
- ⁹⁶ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 32.
- ⁹⁷ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 40–41.
- ⁹⁸ Gunnar Sahlin, Stockholms universitetsbibliotek, Biblioteksstyrelsen i Danmark i Lidman 2008, s 106, 108–109, 111, 113.
- ⁹⁹ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 26–28.
- ¹⁰⁰ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 27.
- ¹⁰¹ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 3, 8, 10, 12, 18.
- ¹⁰² *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 20.
- ¹⁰³ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 22.
- ¹⁰⁴ *Behov av kompetensutveckling inom forsknings- och specialbibliotek*, Expertgruppen för kompetensfrågor, Kungl. biblioteket 2009. (www.kb.se/Dokument/Bibliotek/referensgrupper/kompetensfragor/Behovsanalys_kompetenser_5_ar.pdf)
- ¹⁰⁵ *Kompetensutveckling – en diskussion. Slutrapport från Svensk Biblioteksförerings utvecklingsråd för ledning, profession och organisation*, Svensk Biblioteksförening 2008.
- ¹⁰⁶ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 29.
- ¹⁰⁷ Lidman 2008, s 112–113.
- ¹⁰⁸ *Universitets- och högskolebibliotek i förändring*, 2009, s 29–31. *Behov av kompetensutveckling inom forsknings- och specialbibliotek*, 2009. *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 22.
- ¹⁰⁹ Schmidt et al 2008, s 36.
- ¹¹⁰ *Rapport från Arbetsgruppen för framtidsfrågor*, 2009, s 21–22.