

# Ledarskap och lidelse

En vänbok till Gunnar Sahlin



# Ledarskap och lidelse

En vänbok till Gunnar Sahlin



National Library  
of Sweden

**Ledarskap och lidelse**  
**En vänbok till Gunnar Sahlin**

© Författarna och Kungliga biblioteket

Redaktör: Magdalena Gram

Medredaktör och omslagsidé: Catharina Melldahl

Omslagsfoto: Jens Gustavsson

Grafisk form: Helena Anderhag

Utgivare: Kungliga biblioteket, 2011

ISBN 978-91-7000-284-7 (tryck)

ISBN 978-91-7000-287-8 (pdf)

ISBN: 978-91-7000-282-3 (epub)

urn:nbn:se:kb:publ-16

## **INNEHÅLL**

Inledning av Magdalena Gram	5
Otfried Czaika	7
Catarina Ericson-Roos	14
Anna Eskola	23
Magdalena Gram	25
Ulf Göranson	34
Gunilla Herdenberg	43
Inge Jonsson	48
Kjell Jonsson	56
Erland Kolding Nielsen	64
Jānis Krēsliņš	77
Tomas Lidman	87
Niclas Lindberg	94
Karin Linder	101
Margareta Lundberg Rodin	105
Vigdis Moe Skarstein	110
Ingibjörg Steinunn Sverrisdóttir	118
Elsebeth Tank	120
Barbro Thomas	128
Margareta Törngren	135

# Ledarskap och lidelse

## – en vänbok till Gunnar Sahlin

### Inledning

Denna vänbok till vår riksbibliotekarie Gunnar Sahlin består av texter författade av dem som lett och som biträtt honom, samarbetat och samverkat med honom. Temat är ”Ledarskap” men bland bidragen har även smugits in ett par alster som anknyter till andra, mottagaren närliggande ämnen. Resultatet utgör en brokig bukett, som leder tankarna till sensommar, höst och skördetid.

Flera artiklar i denna bok vittnar om ledarskapets höjder och stup, om arbetsglädje, engagemang, konflikter, utsatthet och ensamhet – därav den valda titeln, *Ledarskap och lidelse*, som också anknyter till en av artiklarna. Ett tredje ord, ”lidande”, hade kunnat läggas till, men det får vara underförstått; de fornsvenska orden ”leda”, ”lida” och ”lidelse” har nämligen gemensamma germanska rötter och går igen i flera språk. Den som leder måste bana väg, driva på. För detta fordras lidelse. Lidande är ett ofrånkomligt resultat av ledande och lidelse.

Gunnar Sahlin har lett Sveriges nationalbibliotek i en tid av utveckling och förändring och knappast någonsin tidigare har så många stora frågor väckts. Digitalisering, insamling och tillgängliggörande av elektroniskt material ställer invanda föreställningar på sin spets och begrepp som ”bok” och ”bibliotek” problematiseras som aldrig förr. Kungliga bibliotekets uppdrag och verksamhet har dessutom utvidgats radikalt; samlingarna omfattar numera även audiovisuella medier och det samordnande uppdraget alla offentligt finansierade bibliotek. Mitt i turbulensen har riksbibliotekarien haft en vision och en övertygelse om i vilken riktning såväl Kungliga biblioteket som det samlade biblioteksväsendet bör gå. Denna förmåga att se långt, inte sällan med en politikers ögon, ställer krav på både uppdragsgivaren och dem som ska förverkliga ledarens vision.

Namnet Gunnar är av gammalt nordiskt ursprung och bildat av gunnr, strid, och haria, krigare. Det är också ett namn med litterära konnotationer. I en av de stora texterna i den nordiska litteraturen, slutet i *Njals saga*,

lämnar Gunnar på Lidarände hem och gård för att undkomma sina banemän. Han vänder sig om en sista gång, tittar tillbaka och säger: ”Fager är liden och aldrig har den synts mig så fager förr – åkrarne hvitgule och tunen slagna. Hem vill jag åter rida.”

En långt senare berättelse, Viktor Rydbergs roman *Vapensmeden* (1891), inleds med harpolekaren Svantes sång under sin vandring med sonen Gunnar:

Luften tung och dagen varm.  
Hed jag haft att vandra,  
gossen på min ena arm, harpan på min andra,  
harpan trött vid strängalåt,  
sonen trött vid sanddjup stråt.  
Vila gott jag unnar  
Harpan och min Gunnar.

Den isländska sagan talar om hemlängtan och kärlek till gård och mark, Rydbergs dikt om trötthet och vila vid dagens slut. Kampen och den framåtriktade blicken är en sida av vår avgående riksbibliotekaries väsen, känsla för rötterna och njutning efter arbetsdagens slut en annan. Kung Salle, som Gunnar Sahlén skämtsamt kallats av en författande kollega, har burit sin krona med värdighet men också med en viss lekfull lätthet. Vi bidragsgivare och andra gratulanter hoppas att arbete och börda framöver ska lätta och njutning och lekfullhet i stunden öka.

***Magdalena Gram***

# **En handbok i ledarskap från 1500-talet**

## **– Philipp Melanchthons *Ethicae Doctrinae Elementa***

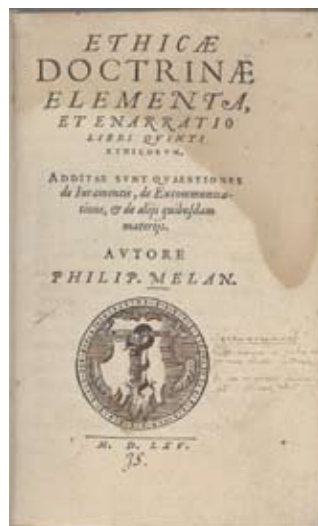
*Otfried Czaika*

Under 1400- och 1500-talen förändrades Europas samhällen på ett genomgripande sätt genom tre tätt sammanlänkade idéhistoriska huvudströmningar: renässansen, humanismen och reformationen. Dessa strömningar påverkade inte minst politiken, utbildningssystemet och kyrkan. I skärningspunkten mellan dessa tre områden fanns universiteten och en allt mera differentierad statsförvaltning krävde stadig tillgång på välutbildade eliter. Universiteten, vars betydelse därför växte under denna period, ansvarade för utbildningen av de personer som skulle få ledande uppgifter i de tidigmoderna samhällena. Tidigare hade både staten och kyrkan rekryterat en stor del av sina ämbetsmän från adliga kretsar. I och med universitetens växande betydelse fick nu även ofrälse personer nya möjligheter att konkurrera med dem som av födsel hade en gynnsam position i samhället.

Den akademiska utbildningen var dock i mycket mindre grad strukturerad än idag. Eftersom akademiska examina medförde tämligen höga avgifter till lärosätena valde många studenter att lämna universiteten utan en baccalaureus-, magister- eller doktorstitel. Praktiskt taget alla studenter genomgick den grundläggande akademiska utbildningen vid artes-fakulteten respektive den filosofiska fakulteten. Detta antingen som enda akademiska utbildning innan de gick ut till arbetslivet eller som ett slags grundstudium innan de fördjupade sig i vidare studier vid den teologiska, juridiska eller medicinska fakulteten. På grund av avsaknaden av en större formalisering av den akademiska bildningen var det ytterst viktigt att ha tillgång till kurslitteratur som kunde förse studenterna med de kunskaper, som de behövde när de väl hade lämnat universitetet.

En av 1500-talets mest produktiva och mest lästa läroboksförfattare var

humanisten och reformatorn Philipp Melanchthon. År 1529 publicerade han för första gången en kommentar till Aristoteles nikomachiska etik. Fram till sin död gav han ut åtskilliga bearbetningar av denna kommentar; den mest kända av dessa utgåvor blev antagligen den som trycktes 1550 under titeln *Ethicae Doctrinae Elementa et Enarratio Libri Quinti Ethicorum*.<sup>1</sup> Denna förklaring av de grundläggande etiska begreppen kan med rätta betecknas som en tidigmodern handbok i ledarskap. Visserligen skulle man mot detta påstående kunna invända att Melanchthon aldrig angav någon explicit målgrupp för sin text. Detta skulle dock vara kortsynt – målgruppen för Melanchthons etik var givetvis studenter i Wittenberg och andra lärosäten som skulle förberedas inför framtida uppgifter i samhällets tjänst. Genom *Ethicae* fick de en handledning i hur de skulle agera i en ledande roll. På grund av detta kan Melanchthons kommentar till Aristoteles etik inte enbart betraktas som en teoretisk framställning av vissa etiska förhållningssätt.



Philipp Melanchthon: *Ethicae doctrinae elementa et enarratio libri qvinti ethicorum*. Lipsiæ, 1565.

En stor del av kommentaren utgörs i själva verket av utpräglat praktiska exempel som visar hur den aristoteliska moralfilosofin bör tillämpas i situationer, som är typiska för en person i ledande ställning på 1500-talet. Dessa praktiska tillämpningar som Melanchthon kommenterar rör i första hand ekonomiska och juridiska frågor. Uppenbarligen var det redan på 1500-talet



mycket angeläget att försäkra sig om att blivande ledare lärde sig att sköta sina ekonomiska skyldigheter på ett klanderfritt sätt. Till exempel uppges att lån skall amorteras i tid, så att ingen skada sker (s. 220 ff.); kompanjoner måste dela förlust och vinst på ett rättvist sätt (s. 228 ff.); hyresgästens ägodelar kan tas som pant om denne inte kan betala hyran. Hyresgästen är även betalningsskyldig om han flyttar tidigare från lägenheten än hyresavtalet avser (s. 232 ff.). Vidare ger Melanchthon även rekommendationer för hur preskriptioner i ekonomiska och rättsliga ärenden bör hanteras (s. 260 ff.), samt hur stor en skäligen ränta skall vara (s. 202 ff.).

Den största delen av Philipp Melanchthons kommentar till den aristoteliska etiken utgörs dock av mera allmänna regler för hur man skall förhålla sig i samhället. I dagens språkbruk kunde vi säga att han ville förmedla en hållbar värdegrund till sina studenter, så att de var väl förberedda inför sina kommande samhällsuppgifter. De ovan nämnda praktiska tillämpningarna av moralfilosofin är dock inte frikopplade från de övergripande egenskaper som förväntas av personer som agerar i samhället. En viktig länk mellan teori och praktik är hänvisningen till att man bör använda sig av det regelverk som finns i skriven form, i lagar och förordningar (s. 174 ff.). Melanchthon är mycket tydlig med att man bör rätta sig efter de rättsliga spelregler som finns nedskrivna och inte i första hand följa det egna godtycket respektive den egna förmågan att avgöra. Det skrivna ordet möjliggör i större utsträckning en rättvis och jämlik behandling än avgöranden efter eget huvud. Idag kan detta uppfattas som en självklarhet; ändå beskriver Melanchthon här något som än idag kännetecknar ett lyckat ledarskap.

Även om lagar och förordningar utgör ramverket för den som verkar i en ledande position måste detta ramverk tillämpas och tolkas. Lagstiftaren kan dessutom inte förutse alla möjliga specifika fall. I sådana fall bör man grunda sina beslut både på den i skriftlig form stipulerade rätten och den egna bedömningsförmågan för att tillämpa ”billigheten”, det som i Aristoteles begreppsrepertoar betecknas som ”epikin” (s. 166 ff.) och som idag möjligen återges bäst med begreppen ”rimlighet” respektive ”skälighet”.

Därmed har vi kommit fram till det som utgör huvudfrågan i Melanchthons kommentar till den aristoteliska etiken och till det som kan uppfattas som det största problemet: Hur kan man handla rätt i sådana fall där det inte finns något regelverk? Melanchthon svarar även på detta med en hänvisning

till Aristoteles: ”Genom att följa dygderna”. I våra öron klingar detta givetvis ytterst gammalmodigt. Översatt till ett modernt uttryck talar den tyske reformatorn här om ingenting annat än ”personliga egenskaper”: Den som agerar i samhället skall agera förnuftigt och målinriktat (s. 15 ff., s. 45 ff.), inte i första hand tänka på sig själv utan på samhällsnyttan (s. 28 ff., s. 234 f.), dessutom vara disciplinerad, rättvis, måttfull och ha ett gott omdöme (s. 52 f., 64 f., 143 ff., 116 f.).

Ett gott omdöme är dock inte heller frikopplat från etiska normer. Även om det inte finns skrivna lagar och förordningar skall människans agerande styras av insikten i en ”oföränderlig norm” (*norma immota*) (s. 158 f.). Melanchthon inspireras här inte bara som humanist av den antika filosofin utan som teolog naturligtvis också av den kristna läran. De oföränderliga normerna finns enligt honom både i naturrätten och i religionen, i synnerhet de tio gudsbuden och den gyllene regeln. Dessa etiska regler är oföränderliga och omedelbart gripbara för alla som använder sitt samvete (s. 18 f.).

Vi kan konstatera att Melanchthons formuleringar på flera sätt markerar höjdpunkten i hans kommentar till Aristoteles nikomachiska etik. För det första behandlar han här de etiska frågeställningarna på ett allmänt antropologiskt plan. De ur näringslivet och juridiken tagna exemplen som illustrerar moralfilosofiska ställningstaganden i sin praktiska utformning avslöjar att Melanchthons målgrupp var dåtidens ledande skikt. Gemene man berördes knappast i större utsträckning av de ekonomiska och juridiska frågor som han tar upp. När han talar om en oföränderlig etisk norm står det dock klart att detta gäller globalt, alla etiska frågor och varenda enskild individ. För det andra pekar Melanchthons formuleringar framåt: ca 250 år senare publicerade Immanuel Kant sitt verk *Kritik av det praktiska förnuftet* (*Kritik der praktischen Vernunft*) där han besvarar frågan om hur människan kan handla gott och rätt med hänvisningen till det så kallade kategoriska imperativet (*Handla enligt den maxim som kan upphöjas till allmän lag!*). Som i ett prisma bryts den antika filosofin, den kristna etiken och upplysningens moralfilosofi i Philipp Melanchthons etikkommentar. Resultatet av denna brytning är Kants filosofi som rör sig i riktning mot att överge etikens religiösa överbyggnad. Melanchthons *Ethicae doctrinae elementa* länkas alltså samman med vår egen tid, eftersom Immanuel Kant än idag är den mest lästa, diskuterade och omskrivna västerländska filosofen.

Melanchthons *Ethicae doctrinae elementa* har lett oss till oanade filosofiska och etiska höjder. Är det då inte att gå för långt om jag påstår att den tyske reformatorns kommentar i första hand är en handbok i ledarskap? Knappast. Genom hänvisningen till naturrättens och bibelns oföränderliga etiska norm tecknar Melanchthon nämligen också bilden av den ideale ledaren: såsom alla människor är en ledare knuten till samhällets övergripande värdegrund. En ledare måste givetvis ha vissa personliga egenskaper, därtill god kännedom om skriftligt traderade rättsnormer och ett gott omdöme i ekonomiska frågor, men det finns under inga omständigheter möjlighet för en ledare att bryta mot etiska förhållningssätt som gäller för alla, oavsett vilken position i samhället man innehar. Melanchthon är mycket tydligt i detta: även om överheten äger rätten att stipulera lagar och därmed ordna det samhälleliga livet, så är överheten knuten till samhällets övergripande värdegrund. Dessutom måste den se till att lagar och förordningar överensstämmer med denna värdegrund (s. 200 ff.). Därmed skiljer sig Melanchthons moralfilosofi markant från en annan 1500-talstänkare: italienaren Niccolò Machiavelli, som i sitt politiska verk *Fursten* ju ger uttryck för den rakt motsatta uppfattningen – den att fursten aldrig kan låta sig bindas av traderade etiska normer.<sup>2</sup>

Även om Philipp Melanchthon själv i sitt tänkande var knuten till en senmedeltida och tidigmodern politisk diskurs som aldrig ens kunde tänka sig en politisk författning som liknar våra (post-)moderna föreställningar om demokrati, så formulerar han därmed en regel som tillhör grundpelarna för våra samhällen: att inte bara lagar och förordningar utan också etiska normer gäller alla, oavsett position i samhället.

Det är nog möjligt att översätta det mesta som Melanchthon skriver i sin kommentar till Aristoteles etik till moderna begrepp utan att göra våld på den ursprungliga texten. Som vi har sett kan Melanchthons rekommendationer även tillämpas på vår tids föreställningar om ledarskap. Det kan vara både nyttigt och lärorikt att översätta historien till dagens språkbruk och till en nutida samhällelig situation. Samtidigt bör vi vara medvetna om att sådana jämförelser bara kan bli ofullständiga liknelser. Naturligtvis kvarstår alltid någon aspekt som knappast kan ersättas med moderna termer eller anpassas till dagens förhållanden. Melanchthons etik är givetvis skriven i en speciell historisk kontext, som utgår från sina egna tidstypiska förutsättningar:

utgångspunkten för medeltidens och den tidigmoderna tidens tankevärld var givetvis Gud som hade skapat allt och hade en plan med världen och människorna. Gud är i slutändan också den som genom skapelsen inrättade den oföränderliga etiska normen och som därmed vill det bästa för hela skapelsen. Människan i allmänhet och samhällets ledare i synnerhet har därmed samma uppgift: Att genom arbete befrämja både samhällets fortbestånd och samhällets bästa. Talet om Gud och det transcendentala hittar vi nog knappast i (post-)moderna handböcker om ledarskap. Där hittar vi emellertid liknande praktiska råd som Melanchthon ger och även hänvisningen till en allomfattande värdegrund. I Melanchthons tid var det otänkbart att inte hänvisa till att värdegrunden vilar på någonting högre. Idag får däremot varje människa själv avgöra på vilket sätt man legitimerar sin värdegrund. I en viss bemärkelse kan man säga att skillnaden mellan 1500-talets och 2000-talets föreställningar finns i detta att Gud har försvunnit. Där tidigare Gud som det absoluta var överordnad den oföränderliga etiska normen, finns nuförtiden ingenting. Möjligen har den oföränderliga etiska normen, vår tids värdegrund, vilken vi kan fatta i termer som ”mänskliga rättigheter”, ”jämlighet”, ”demokrati” med mera, därigenom blivit ännu viktigare, än mer oföränderlig och än mer absolut än tidigare. Men möjligt-vis har vi därmed också förlorat det självklara i det hela: vi kan faktiskt diskutera värdegrund, etik och moral idag på ett annat sätt än tidigare, men vi har också möjlighet att ifrågasätta allt detta och även, i värsta fall, bygga en ny värdegrund med helt antitetiska ingredienser i förhållande till den rådande.

Därmed har vi fjärrat oss långt från den ursprungliga betraktelse som skulle beskriva Melanchthons etik som en tidigmodern lärobok i ledarskap, men anknytningen till 1500-talets religiösa diskurs visar sig faktiskt kunna ge oss perspektiv på vår egen tid. Människans agerande i samhället sker enligt Melanchthon inte bara under förutsättningen att hon skall följa etikens *norma immota* utan också i vetskap om arvsyndens existens och realitet. Detta låter måhända främmande i våra moderna öron, men beskriver egentligen ett mycket enkelt sakförhållande: det att ingen människa är ofelbar. Även den som rättar sig efter lagar, förordningar och en värdegrund kommer ovetandes och mot sin vilja att begå det ena eller andra felet; satsen ”nobody is perfect” måste anses vara en oundviklig del av det mänskliga livet. Men denna fundamentala insikt om mänsklig begränsning avlastar oss faktiskt en stor börda.

Melanchthons etik beskriver således inte ledarskapet enbart som en belastning, bestående av plikter, tunga uppgifter, svårtydda lagtexter och ekonomiska åtaganden – den avlastar också. Å den ena sidan avlastar den ledaren själv genom att säga: du skall göra ditt bästa, men du kan inte vara fulländad! Å andra sidan underlättar den också samspelet mellan ledaren och dennes omgivning, genom att säga: ni skall inte kräva det omöjliga, det orealistiska av era ledare! Därigenom tecknar Philipp Melanchthon en mycket mänsklig och i slutändan tidlös bild av ledarskapet.

*Gunnar och jag:* Året är 2006. En vacker sommardag i Värmland fick jag veta att jag var en av de två utvalda som skulle tillträda en tjänst som postdok-forskare vid Kungliga biblioteket. Några månader därefter öppnas dörren till riksbibliotekariens rum i Humlegården för ett anställnings-samtal i en mycket avspänd atmosfär och med utblick över Humlegården och Linnéstatyn. Redan före min tid som medarbetare var KB för mig som låntagare och forskare en tämligen välkänd institution. Under nu snart fem års tid har jag haft förmånen att lära känna ”den andra sidan”, hur det känns att ha en daglig kontakt och ett utbyte med kollegor och samlingar. Därutöver öppnade Gunnar för mig en tämligen ny värld: Under de senaste åren har jag fått lära känna det nationella och internationella bibliotekssamarbetet. Dessutom har jag som t.f. forskningschef fått bekanta mig med ledarskapets administrativa sidor. Tack Gunnar, för dessa möjligheter och erfarenheter!

### **Noter**

<sup>1</sup>1550 års version av *Ethicae Doctrinae Elementa et Enarratio Libri Quinti Ethicorum* finns sedan några år tillbaka tillgänglig som vetenskaplig edition med kommentarer och tysk översättning: Philipp Melanchthon, *Ethicae Doctrinae Elementa et Enarratio Libri quinti Ethicorum*. Herausgegeben und eingeleitet von Günter Frank, unter Mitarbeit von Michael Beyer. Stuttgart-Bad Cannstatt 2008. Alla sidhänvisningar avser denna edition.

<sup>2</sup>Dirk Hoeges: Niccolò Machiavelli. *Die Macht und der Schein*. München, 2000, s. 177.

### **Om författaren**

Otfried Czaika är docent i historisk teologi, teol. dr. Disputerade efter studier i München, Linköping, Uppsala och Helsingfors 2002 vid Helsingfors universitet. 2003-2007 universitetslektor i Kristendomens historia vid Linköpings universitet. Postdoktoral forskare vid Kungliga biblioteket i Stockholm sedan februari 2007. Verksam under 2011 som t.f. chef för Avdelningen för forskningsverksamhet vid Kungliga biblioteket.

# Ledarskap för överlevnad

*Catarina Ericson-Roos*

## Bakgrund

I oktober 1915 krossar isen i Weddelhavet, Antarktis, skeppet *Endurance* och knäcker därmed också Sir Ernest Shackletons plan att som första expedition någonsin korsa Antarktis, från kust till kust. Hans bedrift att i detta extrema läge lyckas ta *hela* gruppen tillbaka till England är exceptionell och har lyfts fram som exempel på ett lysande ledarskap.

Vad hände? Detta var tiden för de stora polarexpeditionerna. Norrmanen Roald Amundsen hade nått Sydpolen 1911 och engelsmannen Robert Falcon Scott 1912. Shackleton ville korsa hela Antarktis och han hade en klar uppfattning om hur han skulle genomföra detta. Han hade lett en expedition tidigare och deltagit i en annan och kände därför förhållandena väl. I augusti 1914 seglade han iväg med en grupp på 27 män i det specialbyggda skeppet *Endurance*. Planen var att sex av männen skulle korsa Antarktis och vid andra kusten mötas av ett annat fartyg.

Vilka var förutsättningarna? Antarktis vinter innebar totalt mörker och sträng kyla, packisens krafter och rörelser var oförutsägbara och de isflak man blev hänvisad till att leva på kunde när som helst spricka upp. Utrustningen var inte av det slag som nutida äventyrare i utforskarnas spår har för att stå emot kyla och blåst eller för att lätt kunna ta sig fram. Att sova i blöta kläder och isiga sovsäckar blev det normala tillståndet. Provianten tog efterhand slut och man blev hänvisad till säl- och pingvinkött. Kommunikationstekniken var dåligt utvecklad och kontakt med yttervärlden fanns inte.

Vad krävdes för en expedition som denna? Shackleton hade kunskaper, erfarenhet och en naturlig ledarbegåvning med en psykologisk blick för människor. Annonseringen (1913) lämnade inget tvivel om uppdragets karaktär: "Men wanted for Hazardous Journey. Small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful. Honour and recognition in case of success".<sup>1</sup> Shackleton fick 5000 svar som han sorterade i olika kategorier. I det slutliga urvalet litade han helt på sin intuitiva känsla för hur man balanserar nödvändiga kompetenser med

personliga egenskaper och styrkor. En aspekt ansåg han särskilt avgörande för detta riskfyllda företag, nämligen optimism och humor. Han visste att uppgivenhet, missnöje och tvivel skulle kunna förstöra möjligheterna att lyckas och han var noga med att inpränta ett positivt förhållningssätt under hela expeditionen trots den extrema situationen. Han förstod också vikten av att från början utse en medledare, en "second in command", något som skulle visa sig avgörande för den fortsatta utgången av expeditionen.

## **En berättelse om överlevnad**

I juli 1914 lämnar *Endurance* England. Vid valfångsstationen på ön Syd-georgien kommer de första förvarningarna om problem. Isen når längre norrut än någonsin i mannaminne och erfarna sjömän varnar Shackleton för att fortsätta eftersom risken att fastna i isen är överhängande. Trots detta väljer han ändå att gå vidare efter några veckors väntan på väderförändring. Man kämpar sig fram genom isen, fryser fast några gånger men kommer loss. Land är i sikte men i januari 1915 beseglas expeditionens utgång för gott. Isen sluter sig kring skeppet och Shackleton inser att man måste förbereda sig på en lång väntan på att havet ska öppna sig igen. Expeditionen hade mött sin första motgång och det gällde nu att som ledare motverka misströstan och känslor av besvikelse. Shackleton förstår betydelsen av rutiner, aktiviteter och att skapa meningsfullhet och kräver att samma sysslor som man haft till havs ska utföras även nu. Båten måste skötas om, matprovisionen fyllas på genom säl- och pingvinjakt, vetenskapsmännen kunde börja samla material och göra meteorologiska observationer. Han inser också att de sociala gränserna bland männen måste upphävas om man ska klara situationen. Han organiserar därför alla praktiska sysslor så att de delas av vetenskapsmännen, officerarna, sjömännen och alla övriga yrkeskategorier i gruppen. Detta var en tydlig avvikelse från militära och maritima normer men skulle visa sig nödvändig i det utsatta läget och framför allt i det som senare skulle hända.

Miljoner ton is fortsätter att trycka på och stormar får isen att röra sig i olika riktningar. I oktober 1915 inträffar katastrofen. *Endurance* krossas i isen och man blir tvungen att överge skeppet. Nu kommer Shackletons verkliga storhet som ledare fram. Att tränga fram genom nytt land skulle ge honom ära och göra honom till hjälte. Detta mål måste överges och ett nytt

mål sättas upp. Han har inga problem med att släppa prestigen, han fastnar inte i en känsla av misslyckande och han förstår sin roll som ansvarig. Han har lett männen hit, de måste överleva och de måste komma hem. Allt hänger på honom och i detta läge är han ensam. ”A man must shape himself to a new mark directly the old one goes to ground”.<sup>2</sup>

Han förstår vikten av att göra något: ”the right thing to do was to attempt a march. It would be, I considered, so much better for the men to feel that they were progressing – even if the progress was slow – towards land and safety, than simply to sit down and wait for the tardy north-westerly drift to take us from the cruel waste of ice”.<sup>3</sup> Han bestämmer omgående att man ska försöka dra två av livbåtarna över isen till ön Paulet, en sträcka på 55 landmil, där han vet att det finns matprovision från en expedition 1902. Han är medveten om att han nu ansvarar för en grupp där endast sex män är inställda på vandring över isen. Övriga skulle ha stannat på *Endurance* för att så småningom ta hem skeppet. De har ingen erfarenhet av eller kunskap om den utmaning som väntar dem med extrem fysisk utsatthet. Hans tidigare arbete för att bryta sociala gränser kommer nu att spela en viktig roll för gruppens förmåga att gemensamt arbeta mot ett helt nytt mål.

Beslutet att överge skeppet är naturligtvis svårt. Det hade stått för trygghet och hopp om expeditionens fortsättning. Nu krävs istället fokus på att överleva. Shackleton samlar gruppen och markerar allvaret i situationen. Han förklarar att man måste begränsa packningen till det minimala och sätter regler för hur mycket var och en får ta med sig av kläder och privata ägodelar. Han är noggarna med att föregå med gott exempel och visa att han inte ska ha några fördelar framför andra. Inför stuvningen av båtarna markerar han detta genom att ta fram sitt cigaretttui av guld och slänga det i snön. Samtidigt förstår han vikten av att behålla något som binder tankarna känslomässigt till hem och familj: ”So sovereigns were thrown away and photographs were kept”.<sup>4</sup>

Men uppgiften att dra båtarna över den skrovliga isen blev omänsklig. Med utrustning och proviant vägde båtarna närmare ett ton, isen var svårforcerad med skruvningskammare höga som hus och försöket att ta sig fram till fots måste överges. I november 1915 beslutar sig Shackleton för att upprätta ett läger på ett större isflak och hoppas att detta så småningom ska driva dem mot en öppning i havet. Han delar upp gruppen i fem tält och



utser en ledare för varje med syftet att dessa ska upprätthålla disciplin, moral och gott mod. Självis visar han prov på sin förmåga att hantera olika personlighetstyper. Han vill till varje pris undvika konflikter eftersom all psykisk energi behövs för utmaningen att överleva och komma hem. Han väljer en vetenskapsman, James, till sitt tält eftersom denne tidigare skapat problem i gruppen med sin överlägsna attityd och han väljer Hurley, fotografen, en man med enorm energi men med stort behov av uppmärksamhet och smicker. Genom att ha dem nära sig undviker han problem i de övriga tältgrupperna och han får viss kontroll.

De dagliga rutinerna är viktiga för överlevnaden och olika aktiviteter ska organiseras (jaga, smälta is till vatten, reparera material, förstärka livbåtarna, hämta mer proviant och material från *Endurance*). Men Shackleton vet också att förströelse och nöjen är livsviktiga ingredienser för att klara av extrema livssituationer. På kvällarna spelar man kort, berättar historier eller läser dikter. Man tar också alla tillfällen i akt att fira händelser av olika slag.

I november, fyra veckor efter det att man lämnat skeppet, sjunker *Endurance*. Även om man förutsett detta blir det ändå en mycket påtaglig påminnelse om gruppens desperata situation. Nu gäller det att bekämpa den växande känslan av meningslöshet. Man gör förnyade försök att förflytta sig men med samma resultat som tidigare. Dessutom driver isen i fel riktning.



Endurance som sakta krossas sönder av isen.  
Foto: James Frances Hurley. Publicerad med tillåtelse  
av State Library of Queensland.

Femton månader efter att *Endurance* fastnade i isen uppstår en öppning i havet och Shackleton ger order om att sjösätta livbåtarna. Han hoppas kunna nå ön Deception där det kan finnas proviant efter andra sjömän. Vindarna och isen tvingar honom emellertid att ändra målet hela fyra gånger. Navigeringen är svår och det går bara att mäta solhöjden två gånger under denna sexdagars färd. Båtarna täcks av is och blir farligt tunga och männen blir allt mer medtagna. Slutligen lyckas man ändå ta sig till Elefantön. Uppgivenhet och desperation präglar männen och för att lätta på den dystra stämningen bär Shackleton den yngste av männen (vars fötter förfrusit) först i land för att han skulle bli den förste någonsin att landstiga på Elefantön! Ett exempel på en omsorg om sina män som Shackleton ofta manifesterade.

Vi är nu framme i april 1916. Efter att i drygt ett halvårs tid ha bott i isfrusna tält på flytande isblock är man nu äntligen på fast mark. Men förhållandena är oförändrat extrema (kyla, is, blöta kläder och sovsäckar, brist på färskvatten och mat, förfrusna kroppsdelar). Den ö man kommit till är oboddd och otillgänglig med höga istäckta branta klippor och bara en minimal klapperstensstrand att slå läger på.

Läget är akut och förtvivlan börjar sprida sig. Shackleton vet sin roll och bär ansvaret tungt på sina axlar. Han inser att det är livsavgörande att omgående försöka hämta hjälp. Närmaste bebodda ö är Falklandsöarna, en distans på 80 landmil. Men att segla dit med endast ett litet segel i upprört hav mot den nordvästliga vinden bedömer han som omöjligt.

Det följande steget var kanske det mest utsatta i hela operationen. En av livbåtarna förstärks för att klara öppet hav och Shackleton väljer ut fem män att följa honom till valstationen i Sydgeorgien. Övriga ska överleva under oviss väntan på Elefantön. Liksom i tidigare sammanhang ser han också till att själv ta med de män som kan tänkas sprida oro i stället för att lämna dem kvar. Han utser Wild, sin "second in command", att ansvara för gruppen och ger honom också instruktioner om hur han ska handla om Shackleton inte återvänder.

Sydgeorgien ligger 120 landmil bort men i riktning med vinden. I en bedrift utan motstyre, i en sexmetersbåt i ett av världens mest upprörda hav med extremt höga vågor, i dag och natt under sexton kalla dygn, med begränsade navigationsmöjligheter och mot slutet utan dricksvatten tar man sig till ön Sydgeorgien. Avsikten är att nå valstationen men vinden

tvingar dem att gå iland på den otillgängliga delen av ön. Det finns varken tid eller fysisk ork (två män är nära döden) att ta båten runt ön och Shackleton bestämmer sig för den sista utmaningen, nämligen att försöka ta sig över till andra sidan till fots. Han väljer ut två män och ger sig iväg upp i de höga bergen och glaciärerna. De letar efter en öppning men inte förrän vid det fjärde bergspasset är det överhuvudtaget möjligt att komma igenom. Tiden har runnit ut. De har klättrat i tre dagar, inte sovit, proviant och fysisk ork är slut. Här fattar Shackleton sitt djärvaste beslut. Man gör en ”släde” av det material man har med sig, knyter ihop sig och åker kana ner för det branta berget!

Till valstationen kommer nu tre skäggiga och långhåriga män, svarta av sot och smuts, i trasiga kläder, med förfrysningsskador och bölder av saltvatten och fullständigt utmattade. Det tar en stund innan valfångarna förstår vidden av vad som hänt.

De övriga männen på andra sidan ön kunde hämtas upp direkt men det tog därefter ytterligare fyra månader innan förutsättningarna i isen var sådana att gruppen som lämnats på Elefantön kunde räddas.

Vi är nu framme i augusti 1916. Världen var i krig och Shackleton fick därför aldrig den uppmärksamhet som tidigare polarexpeditioner fått. Senare har han emellertid uppmärksamats för sin enastående förmåga att leda en utsatt grupp mot slutmålet räddning utan att en enda person omkom.

## **Shackletons ledarskap**

Kanske berörs vi mer av de goda verkliga exemplen än av teorier i ledarskaps litteraturen. Historien är full av goda och dåliga exempel på ledarskap liksom också skönlitteraturen. De verkliga situationernas ledarskap är lättare att ta till sig, speciellt om sammanhanget berör eller engagerar. Vad är det som berör i Shackletons ledarskap och vad kan vi lära?

Målmedvetenhet och vision är ett avgörande drag i Shackletons ledarprofil. Detta var en tid då polarexpeditioner erbjöd en utmaning som många tjusades av och som också medförde ära och berömmelse. Att tvingas inse att expeditionen skulle misslyckas och att Shackleton bar ansvaret för att hans män skulle överleva krävde mer än den ursprungliga viljan att bryta ny mark och komma hem som hjälte. Det krävde prestigelöshet och en förmåga att snabbt kunna ändra fokus. Shackleton hade den förmågan och

insåg att han snabbt måste agera utifrån de förändrade förutsättningarna. Besvikelsen och oron var mycket stark ("It is hard to write what I feel")<sup>5</sup> och ändå lyckas han rikta all psykisk energi mot det nya målet – att gruppen ska överleva och ta sig hem.

Shackletons sakliga och detaljerade beskrivning av expeditionen i boken *South* visar också på fokus på uppgiften och han förhållar inte sin egen person och insats.

Vid flera tillfällen under denna expedition var man tvungen att överge målet för att formulera ett nytt. Shackleton var medveten om hur mycket psykisk energi det tog av hans män att bli besvikna, att tvingas vända eller inse det oöverstigligen. Färden till Elefantön i tre båtar är ett exempel på detta där man på grund av väder och till slut utmattning tvingades ändra kurs och mål fyra gånger. Att veta att Kap Horn och Falklandsöarna låg betydligt närmare än Elefantön men att ändå inte kunna ta sig dit måste ha skapat en mycket stark frustration, speciellt som Elefantön var obebodd. Att i detta läge kunna ingjuta kraft och känsla av tillförsikt visar på en mycket stark ledarbegåvning.

Shackleton förstod också vikten av att skapa struktur och dagliga rutiner oavsett i vilken situation man befann sig. Det finns många exempel på hur han tvingar någon att vara aktiv genom att ge en uppgift och hur denne därigenom får livslust och energi tillbaka. Genom att ge tydliga mandat till andra ansvariga försökte han också att få bort känslor av osäkerhet.

Han var envist noga med att hela tiden hitta optimistiska förhållnings-sätt och krävde även detta av sina män. All psykisk energi behövdes för att klara motgångarna och han insåg att modfärdighet och känslor av hopplöshet skulle dra kraft ur gruppen. Ett motto var att aldrig ge upp, det finns alltid ett annat sätt!

Shackleton lyckades hitta en bra balans mellan att vara kamrat med laget samtidigt som han markerade sin roll som överordnad och krävde hundra-procentig lojalitet. Man kallade honom "Boss", något som i sammanhanget förmedlade en klang av både vänskap och absolut auktoritet. Shackleton inbjöd till synpunkter och tog råd från olika personer samtidigt som han visste att han var ensam om besluten och dess konsekvenser: "Loneliness is the penalty of leadership, but the man who has to make the decisions is assisted greatly if he feels that there is no uncertainty in the minds of those

who follow him, and that his orders will be carried out confidently and in expectation of success”.<sup>6</sup>

Han föregick alltid med gott exempel, delade självuppoffrande med sig och tog ofta de största riskerna själv. Han var inkännande och deltagande när någons kraft sinade, någon blev sjuk eller fick andra problem.

Redan i annonseringen inför expeditionen var Shackleton tydlig med att lyfta fram både krav och realism i uppdraget och han manifesterade en talang i urvalet av män. Här krävdes inte bara olika yrkeskompetenser utan också personliga egenskaper som fysisk uthållighet och förmåga till lagarbete. I de stora utmaningar gruppen ställdes inför funderade han ständigt över gruppssammansättningen och försökte undvika stridigheter genom att ha de oroligaste, besvärligaste eller känsligaste männen närmast sig själv. Han insåg hur helt avgörande det var att det sociala sammanhanget fungerade och endast så kunde han ha kontroll på gruppdynamiken. Genom att bjuda in och även lyssna på dem som kanske inte hade de klokaste åsikterna fick han dem att känna sig sedda och de behövde inte manifesteras sig och skapa störningar i gruppen.

### **Vad kan vi lära?**

Kan utmaningar i en modern organisation som bibliotek överhuvudtaget jämföras med de extrema situationer Shackletons grupp utsattes för? Naturligtvis inte. Våra mål handlar inte om att fysiskt överleva, möjligen överlevnad i den form vi nu definierar bibliotek. Men mänskliga reaktioner kan vara desamma oavsett graden av utsatthet och det ledarskap som Shackleton manifesterade går att omsätta inför 2000-talets utmaningar. Det visar en hel palett av moment som ingår i det goda ledarskapet och även om dagens ledare inte utsätts för lika extrema situationer kan man ändå lära mycket av hans bedrift i en annan tid, i ett annat sammanhang och på en annan plats på jorden.

### **Noter**

<sup>1</sup> Citerad i Roland Huntford, *Shackleton*, London 1985, s. 365

<sup>2</sup> Huntford, s. 77

<sup>3</sup> Ibid., s. 82

<sup>4</sup> Ibid., s. 83

<sup>5</sup> Ibid., s. 74

<sup>6</sup> Ibid., s. 120

### **Referenser**

Huntford, Roland, *Shackleton*, London 1985.

Lansing, Alfred, *I isens grepp*, Stockholm 1973.

Shackleton, Ernest, *South. The story of Shackleton's last expedition 1914-1917*, London 1919.

### **Om författaren**

Catarina Ericson-Roos var fram till sin pensionering sommaren 2011 överbibliotekarie på Stockholms universitetsbibliotek, dessförinnan hade hon olika chefsroller på Uppsala universitetsbibliotek och på Handelshögskolans bibliotek. Hon disputerade 1977 på en avhandling med titeln *The Songs of Robert Burns. A Study of the Unity of Poetry and Music*.

”Gunnar har betytt oerhört mycket för mig. Han har under många år gett mig ett mycket starkt stöd och han har varit en av mina förebilder som ledare”.

# Helsingfors Tidningar

№ 40.

Fördagen den 17 Maj

1856.

---

**Samarbetet gör oss starkare! - Överbibliotekarie Dr. Prof. Kai Ekholm**

---

## Till Kungen Gunnar Sahlin

(Melodi: "Säg mig den bästa kunskapsgren" af Valerius.)

Hvar bor den sanna visheten,  
Af inga grillor skrämmd att skena,  
Der skönt Olympens gudar än  
Med jordens fröjder sig förena?  
Bor hon, i mulna grubblets stund,  
I foliantens djupa grufva?  
Nej, bröder, i ett glad förbund  
Af vishet, vänskap, sång och drufva!

Vänd fritt katkesen upp och ned;  
Dräp fenskor efter konstens regel;  
Med lagens åskor dundra vred;  
Rådbråka Cicero och Hegel;  
Tyd stjernors lopp och myggors färd; -  
Om sjelf du redlös är mot qvalen,  
År väl din visdom mera värd,  
Ån denna perla ur pokalen?

Den gamle, som, med silfverlock  
Och själens ungdom, ärans löner,  
Förbytt en guldsmidd krigarflock  
Mot ruggige Apollosöner,  
År han ej mera vis, än den  
Som ej kan hjertats frågor svara,  
När, varm och glad, den gamle än



### ***Referenser***

Dikten och tidningshuvudet är hämtat ur *Helsingfors Tidningar* 17 maj 1856. Dikten var anonym i tidningen.

Foto av Gunnar Sahlin: Jens Gustafsson/KB

Gruppfoto: Kari Timonen

### **Om upphovsmannen**

Anna Eskola arbetar på Nationalbiblioteket i Helsingfors sedan 2009. Hon har en examen i litteraturvetenskap (Master of Arts) och har tidigare varit verksam inom PR och kommunikation.



# Leda och förleda

## *Magdalena Gram*

Få relationer är så existentiellt lärorika som en chefs till sina anställda och till sin uppdragsgivare. Banden mellan parterna är inte naturgivna, som släktskapsband, men nödvändiga om ledaren ska kunna påverka.

Det finns flera tänkbara skäl till att någon söker sig till ett chefsuppdrag. För min egen del var ett incitament, att jag i rollen som anställd ofta haft synpunkter på hur verksamheten bör bedrivas. En specialisttjänst har knapast framstått som ett alternativ, eftersom jag velat påverka helheten.

Chefsrollen var svårare än jag trodde. Att ha en genomtänkt ståndpunkt visade sig vara en sak, förmågan att övertyga anställda och uppdragsgivare en annan. Skillnaden tycktes också vara den mellan att ”basa” och att leda i bemärkelsen bana väg. Ledarskap tycktes handla lika mycket om relationer som om vilja och idéer. Integritet var samtidigt avgörande för framgång i sakfrågorna. Därtill kom insikten om att även den högste chefen är beroende av en omvärld.

## **Ledarstilar**

Sättet att påverka sin omvärld varierar på en skala från närmast omärklig manipulation till våld.<sup>1</sup> Statens exklusiva rätt att utöva våld inom sitt territorium sker i en rättsstat under lagarna och med garantier för att rätten inte missbrukas, i en modern demokrati i praktiken oftast genom andra former av tvångsmedel än direkt fysiskt våld. När det gäller arbetslivet talar vi snarast om rättigheter och skyldigheter och mera metaforiskt om morot och piska. Modernt ledarskap innebär dock mer än så.

Varje betydande författare eller tänkare som reflekterat över existentiella frågor har uttalat något med relevans för ledarskapets konst. I modern teoribildning skiljer man ofta mellan chefskap och ledarskap och värderar ledarskapet högst. Synen på chefens eller ledarens ideala egenskaper har skiftat över tid och beroende på kultur. Av de exempel som dyker upp i litteraturen, representerar Moses och Odysseus två ytterligheter.<sup>2</sup> Moses leder under svåra provningar och strapatser sitt folk från Egypten till Kanaan och dör själv strax innan det hägrande målet uppnåtts. Den mångförslagne

Odysseus utnyttjar under sina irrfärder på Medelhavet sin besättning som ett redskap för att uppnå sitt eget mål. När resan är slut, är alla mannar döda och han själv den enda överlevande.

Fursten i Niccolò Machiavellis *Fursten (Il Principe, 1513)*, en vägledning för framtida härskare, lyckas i kraft av sin omoral och grymhet bygga starka stater. Lojalitet är enligt Machiavelli en starkare kraft än tvång – trogna tjänare förblir tjänare. Fursten måste samtidigt utnyttja sin makt. Om undersåtarnas lojalitet är bräcklig och fursten tvingas välja mellan olika medel för att nå ett mål, är det säkrare att vara fruktad än att vara omtyckt. Måste någon avrättas, så minskar risken för uppror om det sker mitt på torget. Furstens ansvar är ofta en börda, men en stark ledare är att föredra framför kaos. Fursten ska lyssna på råd när han själv vill, inte när andra önskar det. Han ska vara frågvis, tålmodigt lyssna på svaren och bestraffa dem som far med osanning. Även en maktfullkomlig härskare måste dock vinna folkets gillande. Flexibilitet, även i moraliska frågor, är därför en nödvändig dygd.

Machiavellis budskap passar knappast in i en modern demokrati men det har fortsatt att fascinera och väcka frågor. Är fursten, som Benedetto Croce menade, en realistisk pragmatiker eller är Machiavellis text rentav en satir? Vad kan vi över huvud taget lära oss av detta och andra exempel är *min* fråga? Mitt svar är antagandet, att både litteratur och riktad undervisning kan vidga och fördjupa våra referensramar. Chefskap och ledarskap är dock bara en aspekt av allas vårt existentiella dilemma och djupare vägledning ger exemplen oftast först, när motsvarande misstag redan är begångna. En väl sammansatt karaktär och turen att vara rätt person vid rätt tillfälle förbättrar utsikterna till framgång. Vi lever dock i en ofullkomlig värld och bekymren lär knappast utebli.

## **Förnuft och känsla**

Vårt vetande är begränsat i förhållande till vad vi skulle kunna veta. Tankeförmåga och känsloliv sätter gränser och vårt omedvetna inre liv styr oss mer än vårt medvetna förnuft. En ledare utan ”fel” skulle samtidigt vara ointressant och knappast kunna kommunicera. Men hur ska man då vara för att uppnå det man tror vara rätt mål?

Om ledaren inte känslomässigt berörs av vad han iakttar, förlorar den

inre kompassen snart i precision. Är problemen begränsade, kan egna svagheter justeras genom kontakten med en mångfacetterad verklighet, är de större krävs särskild vägledning. Full beredskap för uppgiften har ingen. Kanske är det just i gränslandet mellan rimliga tvivel och djupare existentiell oro, som Tage Erlander befinner sig dagen innan han väljs till statsminister 1946. Han noterar i sin dagbok:

Egentligen har jag aldrig drömt om ledarskapet. Inte förrän efter voteringen i partistyrelsen började jag förstå att här fanns en allvarlig risk. [---] Kritiken har ju rätt – jag är ingen de stora linjernas, de stora beslutens man. Jag är rädd, har alltid varit rädd och att jag nu accepterar beror sannerligen inte på framåtanda och maktvilja, utan på rädsla för gruppen. Lojaliteten mot gruppen och partiet. Lojaliteten mot omgivningen som huvuddygd, blir det en ledare för landet under dessa bekymmersamma år? Jag tvivlar och om jag misslyckas – vad händer sedan?<sup>3</sup>

Vid läsningen av dessa rader minns jag ett samtal jag hade i tjugooårs-åldern med en känd socialdemokrat, som hävdade att de bästa ledarna var de som aldrig eftersträvat ledarskapet. Uttalandet gjorde starkt intryck på mig, men numera ifrågasätter jag dess sanningshalt, särskilt sedan krisen inom det svenska Socialdemokratiska partiet avslöjat den oskrivna regeln, att en medlem av partiet aldrig öppet får uttala sin strävan efter makt. Själv tänker jag snarare, att stöd från ”rörelsen” eller gruppen numera inte räcker ens för en ledare inom det socialdemokratiska partiet. Det krävs främst egna drivkrafter för att orka axla ett stort ansvar.

En knappast obetydlig faktor i modernt ledarskap är den allt tydligare medialiseringen av offentliga personer. Medan statsminister Per Albin Hansson var närmast handfallen inför kameran, framstår FN:s i många avseenden skygge generalsekreterare Dag Hammarskjöld som en genuin mediebegåvning, av Tage Erlander utnämnd till en ”massornas man”.<sup>4</sup> Numera är även statliga myndighetschefer förmåga att hantera mediernas spegelbilder en viktig framgångsfaktor.

## **Ledaren som ofrivillig förebild**

Det kan vara en besvärande upptäckt för en ledare att finna sig utgöra en förebild för sina anställda. Denna spegelsituation betyder knappast mer än att projektioner är verksamma i detta sammanhang som i livet för övrigt. De

anställdas förväntningar är ofta höga och medan vissa väljer att blunda för eller rentav försvara ledarens misstag, ser andra med skam, skadeglädje eller indignation på felstegen. För en ledare är det en eftersträvaransvärd målsättning att hålla balansen i detta kraftfält. Enkla knep och genvägar duger inte – åtminstone *viljan* till besinning måste vara genuin, allt annat genomskådas. Försvar och motangrepp kan bli nödvändiga men de primitiva känslorna måste kontrolleras.

Alla mänskliga förhoppningar och svagheter är aktiva i projektionerna. Avundsjuka kan vara en bra och drivande kraft men också en förgörande. Höghet och narcissism kan vara svårt att skilja från sund tilltro till den egna förmågan. Lättja kan leda till passivitet men också utgöra en gudomlig motvikt till överdrivet nit. Hur upprätthåller ledaren en realistisk självbild? Värdet av en slav på triumfvagnen som viskar ”memento mori” i ledarens öra ska inte underskattas. Men, när övergår skäligt ifrågasättande och kritik till illojalitet? Det är onekligen lättare att vara fördragsam mot en medarbetare, som är illojal genom att ge negativ kritik vid fel tillfälle men som skickligt hanterar sina sakliga professionella uppgifter än med den, som är både illojal och oskicklig.

Om ledarens plikt är att formulera visionen, peka ut målen och vägen dit, är den anställdes plikt snarare att lyssna, lyda och måhända även hjälpa sin chef att vara chef. ”Gör kronan på hans hjässa lätt”, den svenska kungssångens imperativ, saknar knappast djupare innebörd. Uppfyllandet kan dock konkurrera med egenskapen ”civilkurage”. Och, var går gränsen mellan smicker och ärligt menat beröm? Här krävs en värdegrund och en reflektion.

## **Egna erfarenheter**

I *Meine Lieblings-flops* (2011) redovisar Hans Magnus Enzensberger några av sina egna tänkvärda misstag. En sådan betraktelse, menar han, är inte bara lärorik och uppfriskande utan också roande.

I det följande avser jag att dela med mig av några händelser i mitt tidigare arbetsliv, som anställd och som chef. Det rör sig ibland om misstag men framför allt om kritiska och ambivalenta situationer med inslag av omedvetna processer. Av olika skäl är jag försiktig med vad jag tar upp, men eftersom vi befolkar vår inre scen med ledargestalter från olika perioder i våra liv, kommer mina reflektioner inte enbart att belysa något allmängiltigt utan även avslöja något om mig själv.

### *Att testa gränser*

25 år gammal upprätthöll jag ett sommarvikariat på ett myndighetsbibliotek. Den fruktade Chefen var mera sällan närvarande men brukade då och då titta in till mig, utan något uttalat ärende. Vid ett tillfälle slog han sig ner på en stol framför mitt skrivbord. Tystnaden i rummet gjorde mig besvärad. Jag råkade få syn på en nylontråd, som hängde ner från taket, strax ovanför Chefens huvud. Gripen av ett plötsligt infall utbrast jag: "Titta, där är silkesnöret!" Jag hann knappast reagera på mitt eget verbala risktagande, förrän Chefen brast ut i ett befriat skratt. Efter denna händelse hittade vi alltid osökt intressanta samtalsämnen. Givetvis ökade min sympati för denna ofta ensamma chef.

### *Belöning och förväntan*

Som nyutexaminerad bibliotekarie vikarierade jag ett par år vid ett materialforskningsinstitut, ensam i min yrkesroll bland ett femtiotal manliga forskare. Oron för att min humanistiska grundutbildning allvarligt skulle begränsa min professionella förmåga i denna miljö lade sig, när jag insåg att teknik och naturvetenskap tack vare en relativt stabil terminologi ger bibliotekarien stora fördelar vid hantering av information.

Forskningsinstitutet leddes av en dominerande och gladlynt professor, som hade sina favoriter; råkade man i onåd, ändrade han knappast uppfattning. Vårt första lönesamtal var helt informellt. Professorn kom oanmäld in på mitt tjänsterum och frågade: "Nå, vad vill du ha i lön?" Överraskad misslyckades jag med att lägga ett djärvt bud, men utfallet blev positivt och jag förstod, att jag tillhörde de gynnade. Insikten ledde till en känsla av att jag förr eller senare måste göra min chef besviken. När jag blev erbjuden fast anställning och tackade nej, hade jag dock andra skäl för att retirera.

### *Förankra eller ta kommando*

Samförstånd är en svensk tradition på gott och ont och den tangerar även en av det kvinnliga ledarskapets påstådda risker. Att lyssna och sedan självständigt fatta beslut är dock en annan sak än att tanklöst köra öve. Jag minns en episod, relaterad till denna problematik, då jag trettio år gammal upprätthöll ett vikariat som förste bibliotekarie och chef inom högskolesektorn. Parallellt med detta samordnande uppdrag hade jag en ordinarie

tjänst vid en enskild institution inom sektorn. När jag tillträdde vikariatet, var en utredning rörande bibliotekens katalogisering på väg att avslutas. Efter att ha tagit del av det förslag som bibliotekarierna tagit fram, tyckte jag mig sakna den av uppdragsgivaren efterlysta rationaliseringen. Vid ett möte med bibliotekens företrädare redogjorde jag för min egen ståndpunkt. Reaktionen var negativ, men eftersom jag inte fick några övertygande motargument och slutdatum närmade sig, såg jag mig fri att strax efter mötet presentera mitt eget förslag för uppdragsgivarna, som då redan mottagit mina kollegors. Under tiden utvecklades reaktionen på hemmafronten till stormstyrka.

Rektorn vid min utbildningsinstitution kom en eftermiddag ner till biblioteket för att informera om utvecklingen på den beslutsfattande nivån. Som min chef kunde hon ha valt att ge mig en tillrättvisning. I stället redogjorde hon sakligt för den diskussion som förts och det gillande mitt förslag mött. Avslutningsvis förklarade hon, att tiden inte var mogen för den reform jag föreslagit.

Genom sin tydlighet och konstruktiva attityd hjälpte mig denna chef att mogna i förståelsen av vad jag själv kunde ha hanterat annorlunda.

### *Underordning och triumf*

Som bibliotekarie har jag ibland betjänat chefer med höga krav på snabb och korrekt service. På en av mina arbetsplatser fanns en chef vars uppfattning tycktes vara, att de flesta bibliotekarier var odugliga. Han framförde en dag en beställning i rapp kodform och förväntade sig, att jag lika snabbt skulle dechifrera den. Jag ställde en motfråga, fick en fnysning till svar, framhärdade och gick till magasinet för att ta fram vad jag trodde motsvara önskemålet. Det dokument jag levererade visade sig inte vara det begärda men väl en närliggande och lödigare källa. Chefen reagerade med häpnad och kommenterade med djup stämma: ”Kalla mig hädanefter vid förnamn!” Jag njöt av min yrkesmässiga triumf.

### *Lojalitet*

Vad gör du som anställd, när din chef får en öppen konflikt med sin egen chef? Där jag befann mig vid ett tillfälle, låg myndighetens högsta chef i fejd med min närmaste chef. De medvetna förtecknen var ideologiska, men i själva verket pågick en djupare maktkamp.

Min närmaste chef skickade ut en lista till sina anställda för undertecknande av en lojalitetsförklaring och alla, utom jag själv, signerade. Skälet för min vägran var uppfattningen, att den pågående striden inte fördes med blanka vapen. Därtill hade den högre chefen vissa slående argument samt både rätt och skyldighet att fatta övergripande beslut.

På båda fronter ven ordet "lojalitet" som en piska i luften och ett bråddjup öppnade sig mellan de olika fraktionerna. Hela historien spreds till pressen och konflikten slutade med att båda cheferna avgick. För bibliotekets anställda tog det lång tid att reparera både självkänsla och verksamhet.

### *Urladdningens betydelse*

Intelligens och klokhet är två olika egenskaper och den välintegrerade personligheten är en bristvara. En livlig fantasi och en olycklig förmåga till förhastade uttalanden kännetecknade en av mina chefer. Vi kunde ha blivit bittra fiender men blev det inte. Hans infama påståenden tvingade däremot ofta till mothugg och när han vid ett tillfälle riktade ett burdust angrepp mot biblioteket, svarade jag med moteld: "Nu extrapolerar du!" Svaret kom blixtnabbt: "Det är min specialitet!" Sedan blev det kav lugnt. Vi hade båda fått ladda ur, högljutt och inför förskräckta anställdas åsyn.

Under denna period av mitt yrkesliv stred jag för bibliotekets utrymme inom organisationen. Mitt röstläge blev med tiden antagligen högre än vad som kunde anses passande och jag fick slutligen besked från myndigheten chef: "Du ska inte tro att biblioteket är något huvudnummer!" Min omedelbara reaktion var både häpnad och indignation men i mitt inre inleddes snart en realitetsanpassning. När jag så förlorade min kamp för ett närmare organisatoriskt samband mellan arkiv, bibliotek och forskning, började jag orientera mig i riktning mot en annan anställning.

### *Integritet och nätverk*

Att bli chef över sina före detta kollegor innebär en mental omställning, som kräver uppmärksamhet av båda parter. Från ledarens sida bör omställningen ske omedelbart men med en viss mjukhet.

Nätverk har stor betydelse för en högre chef men frågan kan ställas hur dessa relationer ska utnyttjas. Söker jag rådgivare och samtalspartners eller personer som stöder min karriär? Det privata och det offentliga livet kan

hota att glida samman och det kan bli svårt att uppfatta, vad som är verklig lojalitet och vänskap och vad som är ömsesidig nytta utan betydelse för det allmänna bästa. En ledare som tar mera hänsyn till privata lojaliteter än till verksamhetens sakliga behov är olämplig, en chef utan nätverk är förlorad.

### *Att leda genom att skrämmas*

Både chefer och medarbetare kan råka i onåd. Den utlösande faktorn är ibland inte uttalade uppfattningar eller utförda handlingar utan blotta misstanken om vad som skulle kunna inträffa. I en av de ledningsgrupper jag tillhört, skiftade föremålet för Chefens onåd från en tid till en annan. Att anmäla en avvikande uppfattning ledde obehagligt till förvisning ut i kylan. Själv ansåg jag av och till, att ett sådant straff kunde vara värt sitt pris.

Vid ett möte lyssnade jag till Chefens redovisning av ett beslut med en ökande insikt om de besvärande konsekvenser det skulle få för verksamheten. En medarbetare iakttog mitt ansiktsuttryck och yttrade i förbigående: "Chefer kommer och går, kom ihåg det." Hon kunde ha tillagt: "Men institutionen X består." Det var också så hennes replik skulle tolkas och i stunden gjorde detta mig dubbelt bekymrad.

### **Chefer kommer och går ...**

Den inställning som medarbetaren i stycket här ovan gav uttryck för är sannolikt vanligare vid centrala minnesinstitutioner än vid många andra förvaltningsmyndigheter eller privata företag. Arkiv, bibliotek och museer av detta slag fungerar nämligen ofta som yttersta utposter inom professionen och för vissa anställda blir en sådan arbetsplats både den första och den sista eller den, där man stannar längst. Efterhand kan lojaliteten därmed komma att mindre gälla de olika cheferna än respekten för och kärleken till det kulturarv, som institutionen förvaltar. Centrala minnesinstitutioner med stora arkiv och samlingar är rika på innehåll, därför också svårmanövrerade och inte så lätt föränderliga. Omvärlden har samtidigt alltid påverkat dem. För ledare i dessa miljöer gäller det snarast att hitta balansen mellan en tvingande konservatism och en lika nödvändig radikalism, mellan ett förvaltande och ett utvecklande ansvar.

En av mina medarbetare i museimiljön yttrade i ett ögonblick av självreflektion: "Ena stunden önskar vi bli kvitt vår chef. Så kommer en ny och



efter ett tag har vi tröttnat också på den. Samtidigt börjar vi idealisera föregångaren.” När jag ser tillbaka på de minnesinstitutioner jag tjänat, inser jag reflektionens sanningshalt. Detta prov på minnets och psykets förslagenhet är värt att begrunda.

### **Noter**

<sup>1</sup> Max Weber var den, som pekade ut statens ensamrätt.

<sup>2</sup> Se bl.a. Jan Asplind, Eva Faye-Wevle & Kenneth Karlsson, *Ansvar, plikt, offer - ledarskap i liv och litteratur*, Stockholm 1999.

<sup>3</sup> Erlander, Tage, *Dagböcker 1945–1949*, utg. av Sven Erlander, Hedemora 2001, s. 142.

<sup>4</sup>Snickars, Pelle, ”Hammarskjöld tog kommandot över medierna”, *Svenska Dagbladet* 2005-07-28.

### **Om författaren**

Magdalena Gram är bibliotekarie och fl. dr i konstvetenskap. Hon har varit yrkesverksam vid flera specialbibliotek och har lång erfarenhet av museisektorn. Frågor rörande samverkan mellan arkiv, bibliotek och museer har varit ett av hennes profilmråden. 1997-2002 var hon chef vid Kungliga bibliotekets enhet för kartor, bilder och musiktryck. Hon återvände 2007 till KB i rollen som avdelningschef för Samlingarna. Sedan 2009 är hennes roll biträdande riksbibliotekarie.

# Fanns det biblioteksledning på 1800-talet?

*Ulf Göranson*

Rubriken till detta bidrag i vänboken till en av samtidens verkligt framstående svenska biblioteksledare kan förefalla märklig. Det är klart att det fanns någon form av ledning även av dåtidens bibliotek. Vad jag vill belysa är i stället den slående skillnaden mellan nutidens chefsuppgifter och dåtidens. Jag gör det genom en skiss av förhållandena vid enbart Uppsala universitetsbibliotek i förrförra seklet och utan försök till jämförelser med andra liknande inrättningar i Europa eller med vårt Kungliga bibliotek.

Att uppgifterna för en bibliotekschef var helt annorlunda på 1800-talet är naturligtvis en truism. Informationskällorna var endast av fysiskt slag. Personalstyrkan att leda var synnerligen fåtalig. Bok- och handskriftsbestånden uppgick till endast en bråkdel av dagens. Nationella och internationella kontakter förekom men tog sig inte uttryck i samverkansorganisationer eller konferenser och symposier. De strukturerade kontakterna med moderuniversitetet kan däremot ses som tätare än dagens. Under första halvseket var bibliotekarien också undervisande och dissertationsskrivande professor med säte i den flitigt sammanträdande styrelsen, konsistoriet. Även senare hade han en given plats där. En med nutidens likartad grund för dåtidens bibliotek var de klassiska uppgifterna att samla, beskriva, tillgängliggöra och bevara, eller med en sammanfattande dagsterm att ge service åt forskare och studenter. Men uppdraget utfördes på helt andra sätt.

Påtagliga behov av en ledningsgrupp av vår tids karaktär fanns inte i Uppsalas 1800-talsbibliotek, som i början av seklet förutom chefen hade högst tre anställda jämte några frivilliga studenter som amanuenser utan ersättning. Mot slutet hade antalet mer eller mindre avlönade medarbetare stigit till 14. Det är tydligt att bibliotekariens person – titeln överbibliotekarie förlänades chefen i Uppsala först 1910 sedan Kungliga bibliotekets chef friställt den för att bli riksbibliotekarie – var avgörande för hur arbetet utfördes och vilka prioriteringar som gjordes.

Fem bibliotekarier ledde Uppsalabiblioteket under 1800-talet. Den förste var Pehr Fabian Aurivillius. Redan som 30-årig docent i grekiska fick han tjänsten 1787. Att den som i realiteten var universitetskansler under kronprinsen-kanslerns omyndighet också var Aurivillius' kusin kanske inte var betydelselöst. Han var bibliotekarie till sin död 1829 och efterträddes av Johan Henrik Schröder, också han med livslång tjänstgöring till 1857. Därpå följde de mindre färgstarka Carl Johan Fant (1858–63) och Carl Gustaf Styffe (1864–82). Slutligen leddes biblioteket av den förste mera moderne chefen Claes Annerstedt, tills han 1904 fyllde 65 år och återupptog forskning för lång tid framöver. Alla utom Aurivillius hade meriterat sig genom längre eller kortare tjänstgöring som andre man med titeln vice bibliotekarie, Fant så länge att han var närmast orkeslös när han tillträdde chefsposten och Annerstedt helt kort som redan prisad universitetshistoriker.

De fem biblioteksledarna framträder som mycket olikartade personligheter. Aurivillius kom från en gammal lärdomssläkt och ägnade sin drygt fyrtioåriga ämbets tid åt samlingarnas ordnande, beskrivande och förmerande men helst på egen hand och utan en mera öppen kontakt med användarna. Schröder var utåtriktad och en centralpunkt i den allmänkulturella Uppsalamiljön men mindre intresserad av ordningsskapande och systematik. Fant ger ett blekt intryck, och Styffe med en bakgrund som sin tids främste arkivman förefaller inbunden och mest intresserad av handskriftssamlingarna. Annerstedt moderniserade biblioteket och förefaller ha varit urtypen för den auktoritära bibliotekarien, som kunde varje detalj och höll både medarbetare och användare i strama tyglar.

## **Samlandet**

Låt oss nu se vad dessa åstadkom inom de klassiska biblioteksfunktionerna och börja med samlandet. Under hela 1800-talet var anslaget för inköp och drift blygsamt. Uppsala universitet försörjdes vid seklets början alltjämt av avkastningen från Gustav II Adolfs godsdonation 1624 och därefter inflytande större och mindre gåvor från hög och låg. Även fonder med biblioteket som direkt angiven förmånstagare hade tillkommit. När från seklets mitt direkta statsanslag började inlöpa, var bibliotekspotten liten. Först mot slutet av 1800-talet översteg medlen för köp, bindning, inredning och annan drift miljonstreckets i dagens penningvärde. Det räckte då till ett utlands-

förvärv på några tusen volymer. Pliktleveranserna av svenskt tryck bevakades bättre, sedan tryckarna ålagts att leverera direkt till biblioteket och inte bara sända ett antal exemplar till Riksarkivet och sedermera KB. Det gjorde i sin tur att man åtminstone mot slutet av 1800-talet kan tala om en något så när fullständig täckning av det svenska materialet. Portofriheten bidrog från 1885 till ökad leveransvilja från tryckeriernas sida men också till allmänt ökad aktivitet från bibliotekets på flera områden.

Precis som under de föregående seklen var det i själva verket bok- och manuskriptdonationer, som stod för den stora samlingsökningen, särskilt av det utländska materialet. Bibliotekariens roll var alltså att efter bästa förmåga skapa ett kontaktnät av samlare, som kunde tänkas ha gåvolust. Och de saknades inte. Lärosätets allmänt goda rykte och kunskapen om dess biblioteks redan stora skatter var i sig en god hjälp. Att sedan bibliotekarien framstod som kunnig och ansvarsfull mottagare framstod som en garanti för att gåvan kom i goda händer till bred nytta. Genom hela perioden förekom en strid ström av beaktansvärda donationer. Bibliotekariernas roll vid deras fullbordande kan inte alltid utrönas, men det är påtagligt att särskilt Schröder hela sin tid var en ihärdig nätbyggare med goda resultat, samtidigt som den allra största donationen under seklet, garvaråldermannen Westins, ägde rum under den föga socialt aktive Styffes period.

En annan form av beståndsuppbyggnad, som under följande sekel fick närmast oöverskådlig omfattning, var bytesverksamheten med främmande lärda inrättningar. Dissertationer från utländska universitet hade spritts redan tidigare, och nu var det tidskrifter, acta och årsböcker från universitet, akademier och sällskap som tillkom. Den organiserade bytesverksamheten inleddes så smått vid seklets mitt och skulle snart ge en aldrig tidigare skådad tillströmning av utländskt material utan närmare skärskådan av varje enskilt verks vetenskapliga värde. Mot sekelslutet hade Uppsala nästan 1 000 utländska bytespartner. Bland bytesvolymerna sågs tidigt *Verhandlung* des Naturforschenden Vereins zu Brunn i vars fjärde årgång 1866 Gregor Mendel undanskynt publicerade sina revolutionerande teser om ärftlighet. Den uppsatsen blev då läst lika litet i Uppsala som på andra håll i världen.

Beståndets storlek vid olika tidpunkter är svårbedömt. Olika uppskattningar har gjorts, och man är inte alltid säker på om det är fråga om titlar

eller volymer som räknats. Ständiga klagomål på trängsel i hyllor och skåp var lika vanliga då som nu, men säkert hade Uppsalabiblioteket, trots att det var Sveriges i särklass största, ännu inte nått mer än ca 50 000 tryckta volymer vid 1800-talets början. Hundra år senare angavs i då tydligare statistik omfattningen vara över 300 000, men däri ingick varken småtryck eller då bortåt 80 000 utländska dissertationer.

## Beskrivningen

Beskrivningen, katalogiseringen, av Uppsalabiblioteket hade varit en stötesten ända sedan grundandet 1620. Otaliga projekt hade inletts, och olika former av förteckningar upprättats för att uppfylla kraven att biblioteket skulle inventeras vid varje bibliotekarieskifte. Det blev Aurivillius som äntligen lyckades föra katalogarbetet i hamn och det på ett lysande sätt. Han började arbetet med en efter dåtidens bästa bibliografiska principer noggrant gjord deskriptiv förteckning av varje verk i den ordning de stod i hyllorna. Detta hyllrepertorium, Inventariet, blev sedan utgångspunkten för den 1814 färdigtryckta alfabetiska katalogen uppställd efter författare och den ämnesindelade katalogen över anonyma verk: *Catalogus librorum impressorum Bibliothecae Regiae Academiae Upsaliensis*. I den tryckta katalogens författardel är varje enskilt verks tryckort, år och format precis angivna. Titlarna däremot är starkt koncentrerade, och översättningar till andra språk än den först angivna utgåvans markerade endast med en förkortning för den bokens språk. Den fullständiga titeln fick sökas i Inventariet. För att hitta dit gavs dock ingen hjälp i den tryckta katalogen. Hänvisningen fanns endast i bibliotekets insignerade exemplar. Likväl gav katalogen en tidigare obefintlig möjlighet att sprida kunskap om beståndet utanför bibliotekets väggar och måste ses som en stor bibliografisk prestation. Den är fortfarande huvudkällan till kunskap om Uppsalasamlingarna, sådana de tedde sig vid 1800-talets ingång. Endast delvis har där förtecknade verk överförts till senare kataloger. "Aurivillius" och Inventariet är numera sökbara i digitaliserad form.

Inga nya tryckta kataloger såg dagens ljus trots att Schröder vid flera tillfällen menade sig ha lagt grunden för utgivning. I stället förtecknades nya verk på blad alfabetiskt efter författare i den ordning böckerna införlivades med samlingarna. Det ledde till att flitiga skribenters verk måste sökas i vad

som snart framstod som ganska osystematiska upplägg, ofta med tiotals verk på varje bladsida. Med detta system arbetade biblioteket ända till 1962 och längre om det tillkom verk tryckta dessförinnan. Även denna jättekatolog, K-62, finns numera sökbar i digital form. Möjligheterna att skapa en kompletterande systematisk katalog nämndes då och då under 1800-talet men avvisades som alltför arbetsbetungande. Den under Annerstedt genomförda alltmer noggranna och finfördelade hylluppställningen fick tjäna som ämnesorientering.

Även om Schröder inte åstadkom en fortsättning av Aurivillius' tryckta katalog, påbörjade han från 1850 utgivningen av Sveriges första ämnesindelade accessionskatalog över nyinkomna utländska verk. Den följdes sedermera av den 1886 inledda svenska samkatalogen AK. För det svenska materialets tillväxt hänvisades till KB:s årsberättelser. Modernare kortkataloger tillkom i Uppsala först på 1900-talet, men de utländska dissertationerna hade man redan tidigare förtecknat på tunna små pappersblad i kortlådeformat, eftersom endast ett ringa fåtal ansågs lämpligt att intas i accessions- och bladkatalogerna.

På handskriftssidan finner vi en tydlig chefsinsats genom Styffes trägna och för varje annan tidigare chef tröstlösa arbete att bringa reda i de väldiga okatalogiserade samlingarna av allt från medeltid till samtid. Enstaka bestånd var visserligen ordnade, men vittnesbörden talar om ett oöverskådligt myller av handskrifter med ofta svårtytt innehåll och olikartad eller okänd proveniens. Styffes erfarenheter från Riksarkivet och egen djuplodande arkivforskning gav utdelning och lade grunden till en ännu härskande systematik.

## **Tillgängliggörandet**

Tillgängliggörandet av det växande Uppsalabeståndet skedde alltså vid 1800-talets början i de lokaler, som inretts för biblioteket på 1690-talet i Gustavianum och som numera rymmer det universitetshistoriska museet. Det rörde sig om ett våningsplan med två större rum och ett mindre förbindelserum. Biblioteket hölls öppet för användning endast två timmar två dagar i veckan. Det ansågs vara en betydande reform, när Aurivillius utsträckte öppettiden till en timma sex dagar i veckan. Inga särskilda läsplatser var inrättade, och tyvärr finns inga lånejournaler bevarade, som kan tala om det

faktiska utnyttjandet bland lärare och studenter. Lokalerna var heller inte uppvärmda eller försedda med belysning. Klagomålen på platsbrist inriktade sig i stället på utrymme för den växande samlingen, som successivt inrymdes på andra ställen i byggnaden och i förhyrda rum i en intilliggande fastighet, lämpligt nog bebodd av bibliotekarien.

Frågan om en ny biblioteksbyggnad hade stötts sedan senare delen av 1700-talet, och när äntligen planerna för Carolina Rediviva konkretiserades på 1810-talet var det ett långsamt färdigställt praktbygge för både bibliotek och festivitet. Inte förrän 1841 stod det klart. Schröders inflyttning gick snabbt men kritiserades som en smula skönsmåsig. Han delade biblioteket i en nyare avdelning med grov ämnesmässig uppsättning och en äldre, som fick vara kvar i exakt samma ordning som på Gustavianum. Biblioteket disponerade botten- och mellanplanen, medan översta planet upptogs av en väldig solennitetssal. Den ersattes 1887 av det nya universitetshusets aula, men bibliotekets då mycket nödvändiga expansion i det ledigblivna utrymmet kunde av sedvanlig medelstorka genomföras först successivt. Omedelbart och i dag av antikvariska skäl otänkbart revs dock det storslagna dubbla trapploppet för att ge plats åt ett antal nyinlagda våningsplan.

Det nya biblioteket hade inte planlagts efter några uttalade användarbehov. Uppvärmning kom först på 1870-talet och artificiell belysning efter sekelskiftet. Besökare hänvisades till ett mindre hörnrum. Det är alltså ett exempel, kanske det sista bland stora europeiska bibliotek, på ett barockt ideal, där bokmängderna för andlösa betraktare skulle exponeras i två parallella 60 meter långa öppna galleriförsedda salar snarare än smidigt fås att förmedla sitt lärda innehåll. Nyare ideal med generösa, ljusa läsesalar hade inte slagit rot, när ritningarna gjordes i början av 1800-talet. Det skulle dröja till seklets mitt, innan de stora Paris- och Londonbiblioteken tillkom och pekade ut riktningen. Kungliga bibliotekets 1877 färdiga byggnad i Humlegården fick till Uppsalas stora förtrytelse sin alltjämt brukade förnämliga läsesal. Även om Annerstedt 1890 lyckades ordna en mindre lokal på ca 200 m<sup>2</sup> för studiet på plats av lånade verk, skulle det dröja till 1910-talet, innan Uppsala kunde ståta med Axel Anderbergs tillbyggda läsesal; en tröst förefaller ha varit att den var större än KB:s. En rejält tilltagen utställningssal öppnades 1892, en nyhet som ökade bibliotekets attraktionskraft.

Tillgängligheten till bibliotekets växande samlingar var alltså fram till

1890-talet begränsad – de var närmast otillgängliga skulle vi säga i dag. Lånestatistiken talar heller inte för en högre aktivitet. När siffror började presenteras under seklets andra hälft, rör det sig om 3–4 000 lån om året. Beståndstillväxten förefaller inte ha påverkat utlåningsfrekvensen, förrän läsesalen med sitt nytillkomna referensbibliotek ändrade förhållandena radikalt. Vid sekelskiftet 1900 räknade man ca 15 000 hemlån och 50 000 läsesalslån.

Universitetets lärare och studenter sökte sig ofta andra vägar till vetenskapsinformation än via det svårtillgängliga biblioteket i sin mäktiga byggnad. Redan vid 1800-talets ingång hade Uppsala läsesällskap bildats. Som medlem fick man tillgång till ett stort antal vetenskapliga tidskrifter, som kunde läsas i mera behaglig miljö än Gustavianums och Carolina Redivivas kalla och mörka lokaler. Biblioteket bidrog också länge med inköpsmedel. De naturvetenskapliga och medicinska institutionerna med sina laboratorier och allt större byggnader skapade successivt under 1800-talet alltmer institutionslika förhållanden. Det var naturligt att de också köpte litteratur och vetenskapliga tidskrifter, som lätt fanns tillgängliga för omedelbar användning. En ganska strid ström av institutionslån från biblioteket utvecklades parallellt. I det nya universitetshuset och annorstädes etablerades ämnesseminarier i skilda salar, där mindre bokbestånd bildades. Professorerna hade i alla tider haft en ekonomi stabil nog att skaffa sig egna privatsamlingar av behövd litteratur. Många tillhörde också Vetenskaps-Societeten, som sedan 1700-talet samlat ett växande bibliotek särskilt i naturvetenskap. Studenterna hade på sina nationer tillgång till i många fall god och omfattande litteratur i många ämnen. Man kan litet tillspetsat konstatera, att universitetsbiblioteket stod för en långsiktig beståndsuppbyggnad utan att förrän mot sekelslutet i första hand börja se till de omedelbara användarbehoven vid lärosätet.

## **Bevarandet**

Bevarandet av samlingarna låg alla 1800-talets bibliotekschefer varmt om hjärtat. Lokalfrågan var en del av bevarandemöjligheterna, och även om det ständigt klagades på utrymmesbrist, snart nog även inom Carolinaväggarna, var byggnaderna som sådana ändamålsenliga. Redan avsaknaden av värme och eldfängd belysning (festsalen ovanför biblioteket fick dock stundom



illumineras med levande ljus!) var en säkerhet, så länge tak och väggar inte släppte in för mycket fukt. Däremot insåg man snart att de öppna salarna i det nya biblioteket innebar en risk att redan en mindre brand kunde bli förödande. Först 1890 delades byggnaden i tre delar genom kraftiga brandmurar, och brandbottnar konstruerades mellan våningsplanen.

Bibliotekets snäva kassa medförde två som bevarandeplaner säkerligen oavsiktliga fördelar. Ombindning av äldre verk skedde nästan aldrig, om banden inte var helt söndriga. För inkunablerna lät i stället Aurivillius konstruera en praktfull pappersrygg i djupblå marmorering för att de skulle kunna visas upp som en prydlig samling. I dag är dessa lösryggar starkt bleka, men fördelen är att de ibland samtida banden ligger helt orörda bakom. Inte heller förekom ett flitigt uppbrytande av de otaliga kolligatbanden, som kan ge värdefulla bidrag till proveniensforskning och vetenskapshistoria. Så skedde dock, när biblioteket mot slutet av seklet beslöt att ordna en så fullständig och välsorterad svensk dissertationssamling som möjligt, numera uppställd i något av det tråkigaste förra sekelskiftets bokbinderi kan uppvisa.

Till det goda bevarandet måste nog, tyvärr, också räknas den bristande tillgänglighet till samlingarna, som berördes i förra avsnittet. Det är en parodisk bild av en bibliotekarie, att han eller hon helst ser att samlingarna inte lånas ut eller ens berörs av annan än en betrodd bibliotekstjänsteman. Litet av den inställningen måste nog erkännas ha karakteriserat 1800-talscheferna.

Dagens biblioteksväsen är präglad av ett intensivt samarbete nationellt och internationellt. Så var knappast förhållandet på 1800-talet, vilket i sig är föga förvånande. Samhället är i dag präglad och genomsyrat av organisationer, och ett bibliotek ingår på olika sätt i en mängd sådana. Den enda organisation 1800-talsbiblioteket tillhörde var det egna universitetet. Ändå kan vi konstatera, att Uppsalabibliotekarierna tog intryck av och korresponderade med utländska kolleger. Ett visst erfarenhetsutbyte förekom alltså. Aurivillius var väl förtrogen med den samtida bibliografiska litteraturen. Schröder begav sig vid två tillfällen iväg på årslånga utrikesresor. Mest intensivt och framgångsrikt verkar han då ha ägnat sig åt litteratur- och konstförvärv, och det är oklart vilken inspiration han fick i de rent bibliotekstekniska frågorna. Han var ledamot av ett mycket stort antal utländska akademier och lärda samfund, som åtminstone genom sina skrifter bör ha

gett någon inspiration. Styffe hade stor erfarenhet av eget arbete i utländska arkiv och bibliotek. Annerstedt var välbekant med de nya och moderniserande tendenserna hemma och utomlands. Större likheter med dagens förhållanden för en bibliotekschef är dock svåra att uppsåra. Ett citat av den ny tillträdde Annerstedt i årsredovisningen för 1883 är belysande. Efter en redogörelse för antalet in- och utgående skrivelser, 271 resp. 237, fortsätter han:

Och häri ingå ej de utlåtanen som Chefen med anledning av remisser haft att avgiva. Hans arbete under året har omfattat hela korrespondensen, accessionskatalogens förändring och de nykomna arbetenas inskrivande i nominalkatalogen, vari dock vice bibliotekarien biträdd honom; i övrigt har han överallt fått tråda mellan med sin person, där arbetskrafterna ej räckt till.

Flitigt och föga idylliskt men utan behov av konkret biblioteksledning och alltså helt annorlunda än i dag, både på KB och i Uppsala.

### **Referenser**

Annerstedt, C., "Förteckning å Uppsala universitetsbiblioteks ledare jämte korta upplysningar rörande deras verksamhet", *Uppsala universitetsbiblioteks minnesskrift 1621–1921*, s. 1–39.

Frängsmyr, C., *Uppsala universitet 1852–1916*, 1–2, Uppsala 2010.

Hedberg, S., *I bokens namn. Äldre bibliotekskataloger i Sverige*, Uppsala 2002.

*Uppsala universitetsbiblioteks årsberättelser 1861–1904*, under varierade titlar publicerade först i rektorsombytesprogram och från 1876 i universitetets särskilda årsredogörelser.

Artiklarna "Aurivillius", "Annerstedt", "Schröder" och "Styffe" i *Svenskt biografiskt lexikon*.

### **Om författaren**

Ulf Göranson är sedan 1996 överbibliotekarie och chef för Uppsala universitetsbibliotek. Dessförinnan var han professor i jämförande och internationell civilrätt vid universitetet och prefekt för dess juridiska institution. Ulf Göranson har författat ett stort antal skrifter och artiklar inom det juridiska området. Under tiden som bibliotekschef har han publicerat mindre bidrag i bok- och bibliotekshistoria.

# Djärvt ledarskap gör svensk biblioteksutveckling möjlig

*Gunilla Herdenberg*

Biblioteken är en viktig samhällsresurs och det finns stora utvecklingsmöjligheter för biblioteken i framtidens samhälle.

Bibliotek är infrastruktur, biblioteken är ett viktigt redskap för att nå målet som är satt av riksdag och regering, nämligen att Sverige ska bli en ledande kunskapsnation. I kulturutredningen (SOU 2009:16) tar man fasta på just detta, att bibliotek är infrastruktur, att människor använder bibliotek tvärs igenom alla organisatoriska uppdelningar, och att de senaste årens kraftiga teknikutveckling har medfört att gränserna mellan olika bibliotekstyper allt mer har suddats ut.

I kulturpropositionen hösten 2009 (2009/10:3) föreslår därför regeringen att Kungliga biblioteket ska få ett särskilt uppdrag, att svara för nationell överblick, främja samverkan och driva på utvecklingen för offentligt finansierade bibliotek.

KB har stor erfarenhet av samverkan mellan bibliotek. Sedan 1988 har vi uppdraget att svara för samordnings- och utvecklingsinsatser inom forskningsbiblioteksområdet. Inom ramen för det uppdraget arbetar vi med drift och utveckling av bibliotekskatalogen LIBRIS, biblioteksstatistik, centrala licensavtal för elektroniska resurser, bibliografiska frågor, digitalisering, OpenAccess och insatser för kompetensförsörjning.

KB tar med glädje och stolthet emot ett utvidgat uppdrag, att få arbeta med utvecklingsfrågor för hela biblioteksområdet är viktigt och angeläget. Avgörande för att uppdraget ska gå att genomföra på ett bra sätt är en strategi för arbetet, och en väl utvecklad dialog för inflytande. Förväntningarna är stora, och vi måste göra vårt yttersta för att visa på nyttan med en nationell samverkan för biblioteken. Så här ser vi på vårt uppdrag, och så här tänker vi ta oss an vår nya roll:

## **Biblioteken är en samhällsresurs**

Genom att ge fri tillgång till information och därmed vägar till kunskap,

kultur och upplevelser, representerar biblioteken viktiga demokratiska värden. Samverkande nätverk av kompetenta bibliotek erbjuder människor relevanta, lättillgängliga och innovativa tjänster.

### **Biblioteken är ett nätverk**

Varje offentligt finansierat bibliotek stödjer det lokala och främjar det gemensamma. Biblioteken utformar sina tjänster och driver utveckling i dialog med sina huvudmän för att möta sina målgruppers behov. Samtidigt är biblioteken noder i ett gemensamt nätverk. Genom samarbete kan biblioteken öka effektiviteten och optimera nyttjandet av resurser för att ge alla en jämlik tillgång till information.

### **Kungliga biblioteket är navet i nationell bibliotekssamverkan**

Vårt uppdrag är att främja samverkan och utöva nationell överblick. Vi arbetar för en effektiv informationsförsörjning med invånarnas intressen och behov för ögonen. I samarbete med de offentligt finansierade biblioteken driver vi utvecklingen framåt inom angelägna områden.

KB:s roll är att vara samlande, stödjande och pådrivande. Vi initierar, driver och bevakar frågor som är av nationellt intresse och som håller under lång tid. Utvecklingsprojekten kan bedrivas på KB, på enskilda bibliotek eller som samarbeten. Vi eftersträvar en öppen dialog där vår dialog- och inflytandestruktur säkrar riktiga prioriteringar.

### **Gemensam infrastruktur för fri information**

I våra nationella utvecklingsinsatser förespråkar KB öppenhet och delandekultur i tjänster och teknik. Den tekniska infrastrukturen som vi utvecklar bygger på öppen data för långsiktig hållbarhet. Detta är en förutsättning för att vi ska kunna förhålla oss till förändrade informationsvägar och användarmönster.

Genom att ge biblioteken förutsättningar att fritt kunna återanvända och berika varandras data, hushållar vi med offentliga medel. Tillsammans med biblioteken arbetar KB för gemensamma, flexibla lösningar som ger invånarna fri tillgång till information, oavsett medieformat och distributionsform. Detta arbete sker i dialog med producenter, intermediärer och upphovsrättsorganisationer.

## **Bibliotek av hög kvalitet**

KB vill öka kunskapen om biblioteksverksamheten och dess effekter i samhället. Bibliotekens bidrag till den långsiktiga samhällsutvecklingen ska belysas.

Genom att följa bibliotekslagens praktiska tillämpning, genomföra utvärderingar och ta fram, bearbeta, analysera och presentera en nationell biblioteksstatistik av hög kvalitet, skapar vi underlag för vidare utveckling.

Vi stödjer bibliotekens eget kvalitetsarbete med dess mångfald av metoder och redskap, och är en plattform för erfarenhetsutbyte och jämförelser.

## **Kompetenta bibliotek**

En kraftfull utveckling förutsätter starka och kompetenta bibliotek. Ansvaret för resurstilldelning och kompetensförsörjning ligger hos bibliotekens huvudmän. KB bidrar med att understödja kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte inom nationellt strategiska områden.

Vi vill vara en plattform för innovation, gemensamt kompetensbyggande och kompetensutnyttjande. Som nationell samordnare initierar vi och stödjer nationella projekt.

Vi vill också stärka utbytet mellan teori och praktik i bibliotekssektorn. Kontakterna med utbildning och forskning ska utvecklas.

## **Samarbetspartners**

KB ska vara en drivande samarbetspartner till myndigheter och organisationer i en gemensam strävan att bidra till en långsiktig samhällsutveckling. För att få kunskap om invånarnas behov av biblioteks- och informationstjänster, i kommuner och regioner, på myndigheter, i skolor, på lärosäten, på sjukhus och i forskarsamhället, behöver vi ha ett nära och förtroendefullt samarbete med de offentligt finansierade biblioteken och deras uppdragsgivare.

Informationsmarknaden är global. Den internationella utvecklingen och samarbetet är av större betydelse än någonsin. Kontakten med kommersiella aktörer och andra leverantörer av teknik och innehåll utvecklas ständigt. KB ska hålla jämna steg med utvecklingen, med invånarnas behov och intresse för ögonen.

## **Vi behöver en modell för dialog och inflytande**

Under förberedelserna för uppdraget genomförde vi ett antal dialogmöten runt om i landet. Vid dessa tillfällen träffade vi gott och väl femhundra personer med biblioteksanknytning. Först på önskelistan till KB står en nationell katalog med fritt tillgänglig metadata. Att utveckla LIBRIS till en katalog för alla offentliga bibliotek är ett önskemål som funnits under en längre tid, och som vi nu med vårt utökade uppdrag kan göra till verklighet. Ett annat angeläget område är att arbeta med kvalitetskriterier och därmed också en utveckling av biblioteksstatistiken. E-boken, och bibliotekens möjligheter att på ett bra sätt kunna erbjuda sina låntagare också denna medieform, är ett annat område där nationellt samarbete behövs.

Skolbiblioteken har tillkommit som ett område för utvecklingsinsatser. Denna sektor är en mycket viktig del i biblioteks nätverket, ett bra skolbibliotek kan vara avgörande för möjligheterna att finna relevant information, och spelar också en stor roll för lusten till läsning.

## **Dialog är grunden för allt samarbete**

Under senare år har KB arbetat med en struktur för dialog och inflytande. Nationella referensgruppen, som består av representanter från hela bibliotekssfären, fungerar som rådgivande till riksbibliotekarien, och ska se till att han eller hon fattar kloka och framåtsyftande beslut i sitt uppdrag att främja svensk biblioteksutveckling.

Inom de prioriterade områdena – LIBRIS, Open Access, elektroniska licenser, statistik, bibliografiska frågor, digitalisering och kompetensutveckling – finns grupper som har till uppgift att arbeta utvecklande inom sitt ämnesområde. Grupperna består av skickliga och intresserade personer, som med mandat från sin egen organisation arbetar för en nationell utveckling. Vi kan konstatera att modellen är bra. Den kan förstås bli ännu bättre, men den är väl värd att utveckla med sikte på det utökade uppdraget.

Ett förslag till förändring och utökning av dialog- och inflytandestrukturen har utsänts på remiss. Vi tror att metadata i ett folkbiblioteksperspektiv, bibliotekens pedagogiska roll, nationella digitaliseringsfrågor, kvalitet och utvärdering är områden som behöver utvecklas.

Önskemål om en nationell bibliotekssamverkan har funnits under flera år. Svensk Biblioteks förening konstaterade i sin skrift, *Sverige – så in i Norden*

efter, att det var just det vi var, efter, när det gällde att få ett nationellt uppdrag för biblioteksverksamheten. Våra nordiska grannländer har samtliga någon form av uppdrag för nationell bibliotekssamordning. Nu är vi inte längre efter, nu har vi uppdraget, nu gäller det att finna de rätta vägarna för vårt viktiga arbete i syfte att bidra till en utveckling av Sverige som kunskapsnation.

Temat för boken till dig Gunnar är ledarskap. Jag har tagit mig friheten att beskriva vårt nya uppdrag och processen kring detta, men utan ett framsynt, lyhört och djärvt ledarskap är utvecklingsarbete inte möjligt.

Du arbetade metodiskt och med stor entusiasm för att KB skulle få uppdraget att svara för nationell överblick för alla offentliga bibliotek. Ditt framsynta ledarskap och ditt entusiastiska förhållningssätt var en avgörande förutsättning. Många andras ledarskap runt om i bibliotekssverige behövs nu för att vi med framgång ska kunna arbeta vidare.

Ingen är en ö, och ensam är aldrig stark!

### **Om författaren**

Gunilla Herdenberg är avdelningschef vid Kungliga biblioteket, Avdelningen för nationell samverkan. Har tidigare arbetat som bibliotekschef i Bromölla kommun och som chef för Folkbiblioteken i Lund. Styrelseuppdrag i Svensk Biblioteksförning, Bibliotekstjänst AB och Styrelsen för Lunds universitets bibliotek.

# Till översättares pris

*Inge Jonsson*

Med den franska akademien som förebild kom tävlingar att bli en huvuduppgift för de flesta av de talrika akademier, som tillkom under 1700-talet. Magnus von Platen gav med *Diktare och domare* en lika lärd som underhållande översikt av Svenska Akademiens pristävlingar till dess 200-årsjubileum 1986, och i både äldre och nyare arbeten om Vitterhetsakademien och andra lärda sällskap har uppgifter om det ständiga tävlandet fått betydande men ofta lätt generad uppmärksamhet. Syftet var att skapa goda förebilder för litteratur, konst och vetenskap, men måluppfyllelsen blev minst sagt klen, och akademierna har numera med något undantag upphört att arrangera tävlingar. Men troheten mot stadgar och praxis är som sig bör seglivad i dessa samfund, och utom vid Vetenskapsakademien, där Berzelius tog bort kravet att arrangera tävlingar redan 1820, pågick verksamheten oförändrad ett stycke in på 1900-talet inom Svenska Akademien och för Vitterhetsakademiens del till 1890.

Vid den sista utlysningen av prisämnen i Lovisa Ulrikas Witterhets-academie, innan den 1756 förpuppades i nästan två decennier, ingick översättningar bland de efterfrågade alstren, och von Platen har med goda skäl kallat dessa ”en genre, som följde tävlingarna till slutet”<sup>1</sup>. Längre kom endast antika auktorer i fråga – 1756 hade man valt några Horatiusoden – och det gällde även sedan Svenska Akademien övertagit ansvaret för de litterära pristävlingarna tre decennier senare. Så till exempel fick Johan Olov Wallin både Stora priset vid två tillfällen och ”hedersaccessit” för översättningar från Horatius och Vergilius 1803. Men längre fram belönades också en översättning av en modern klassiker, nämligen Boileaus *L'art poétique*, några år senare följd av Popes *Essay on Man*.<sup>2</sup>

År 1831 fick den purunge Carl August Hagberg den mindre guldmedaljen för en översättning av Tasso som ett förebud till vad komma skulle: för sin mästertliga Shakespeareöversättning (1847-51) hedrades han med det kungliga priset 1848 och tre år senare med inval.<sup>3</sup> Dessutom inledde han raden



av mottagare av det första svenska pris, som endast kunde ges för översättningar. Det instiftades genom ett testamente av den svenske generalkonsuln i Kapstaden Jakob Letterstedt 1860. Han var född 1796 och hade efter en äventyrlig start som affärsman rymt till England från sina fordringsägare. Av en slump kom han till den nyförvärvade Kapkolonin, och där lyckades han skapa sig en stor förmögenhet, så att han kunde betala tillbaka sina skulder med ränta och återvända till Sverige på flera besök. Letterstedt var en bondpojke utan högre utbildning men med ett glödande kunskapsintresse, och han hade kunnat bistå flera svenska forskare i Sydafrika. Genom dem fick han kontakt med Vetenskapsakademien, och när han mot slutet av sitt liv ville göra ett antal donationer, var det naturligt för honom att välja denna som mottagare.<sup>4</sup> Det blev slutligen sju olika fonder jämte medel till en nordisk förening för att främja samarbete inom industri, vetenskap och konst. Akademien tog tacksamt emot den stora donationen och valde snabbt in Letterstedt som ledamot, men han avled redan något år senare.

Två av hans fonder ter sig annars vid första påseendet bättre lämpade för Svenska Akademien än för den äldre, huvudsakligen naturvetenskapligt inriktade systerakademien, men en blick på stadgarna ger ett annat intryck. Enligt testamentet skulle den årliga räntan av 1.000 pund "anslås till ett pris för utmärkte författare och viktiga upptäckter", vilket skulle delas ut årligen till något "originalarbete inom vetenskapens, litteraturens eller konstens område" som utkommit nästföregående kalenderår, eller till någon upptäckt "af praktiskt värde för menskligheten" gjord samma tid, som akademien anser värd att belöna. Ett mindre belopp skulle avsättas för utdelning "så ofta under loppet af föregående kalenderår blifvit tryckt och utgifven någon, af en sådan utmärkelse förtjent, öfversättning på Svenska språket af något förträffligt utländskt arbete inom litteraturens, industriens eller vetenskapens områden, eller af någon särdeles utmärkt undervisningsbok för ungdomen".<sup>5</sup>

Det är tydligt, att donator hade ett mer praktiskt än estetiskt syfte med författarpriset, och det skulle säkert ha glatt honom, att akademien 1868 lät far och son Nobel dela det för sina upptäckter av nitroglycerinets användbarhet som sprängmedel. Redan från början markerades, att priset borde tilldelas vetenskapliga och inte skönlitterära arbeten, inte minst därför att Svenska Akademiens ständige sekreterare Bernhard von Beskow, som också var ledamot av Vetenskapsakademien och ingick i den första priskommittén,

gav auktoritativt stöd åt denna uppfattning. Akademien har i stort sett följt dessa tidiga riktlinjer, även om man låtit andelen populärvetenskap – ofta i essäistisk utformning – växa alltmer.

Även i fråga om kraven för det Letterstedtska översättningspriset blev det första valet av pristagare normerande. Här hade von Beskow till pris-kommitténs sammanträde den 8 februari 1862, som alltså inledde den idag snart 150-åriga valproceduren, skickat in ett förslag, enligt vilket priset borde gå till Carl August Hagberg för hans Shakespeareöversättning. Den uppmärksamme undrar givetvis, hur det gick ihop med testamentets föreskrift om att priset skulle avse ett arbete utgivet året närmast före utdelningen. Förklaringen är att donator klokt nog hade gjort ett undantag för de sex första årens prisbeslut i båda fonderna – annars hade man inte kunnat belöna herrarna Nobel heller. Men sedan 1869 har akademien endast haft rätt att ge pris för högst ett drygt år gamla arbeten, vilket har medfört vissa komplikationer.

Sedan man hade belönat ledamöter i Svenska Akademien med det Letterstedtska översättningspriset varje år utom ett fram till 1868 hade kommittén det året inte funnit någon tillräckligt kvalificerad kandidat, utan förslaget blev att låta prissumman läggas till kapitalet. Det var helt i enlighet med Letterstedts testamente, men beslutet inledde en olycklig praxis. Författarpriset har däremot delats ut varje år utom 2004, då Vetenskapsakademien tvangs dra in nästan alla priser på grund av resursbrist, men översättningspriset har inhiberats hela 47 gånger, alltså praktiskt taget vart tredje år. Besluten fattades, och gör så alltjämt, av akademien *in pleno* men så gott som alltid i enlighet med förslagen från en kommitté, som bestod av en ledamot från varje klass och utsågs varje år enligt den ordning som gällde fram till 1978. Det märkliga är att fördelningen av inhiberade prisutdelningar över tiden är synnerligen ojämn. I protokollen från kommitténs sammanträden under 1880-talet återkommer inte mindre än sju gånger formuleringen, att man inte föreslog någon utdelning ”enär under nästlidne år icke, så vidt komitén hade sig bekant, någon så beskaffad öfversättning af utländskt arbete, att detsamma förtjänade belönas med detta pris, i tryck utkommit”.<sup>6</sup> Något mindre kurialt utformat förmedlar protokollen från 1930-69 samma budskap 26 gånger, medan utdelningen endast inställts vid tre tillfällen under de senaste 40 åren.

Beredningsprocessen ändrades i samband med en allmän genomgång av akademiens fonder 1978. Den särskilda priskommittén avskaffades, och dess uppgift överflyttades till akademiens styrelse; för några år sedan övergick den därifrån till den tionde klassen, som bland annat representerar humaniora. Reformerna förklarar dock knappast varför akademien skött sig så mycket bättre efter 1970. Det handlar i stället om ledamöternas kompetens och engagemang, och båda kan givetvis växla över tiden, särskilt innan alla akademier utom den Svenska upphörde med att invänta Vår Herres ingripande för att åstadkomma förnyelse och lät ett rum blir ledigt, när innehavaren nått en viss ålder, vanligen 65 år. Rätten att nominera pristagare tillkommer nämligen varje ledamot av akademien, men dessvärre har alltid endast ett försvinnande fåtal insett att rätt i detta fall också innebär en skyldighet, i varje fall en moralisk sådan.

Det hindrar dessbättre inte, att många av de skickligaste och mest produktiva översättarna återfinns i prisleförteckningen. Viktor Rydbergs klassiska översättning av Goethes *Faust* belönades 1877, Edvard Lidfors' försvenskningar av *Don Quijote* och *Divina Commedia* 1893 respektive 1904, Erland Lagerlöfs översättningar av *Odysséen* och *Iliaden* 1909 och 1912, Frans G. Bengtssons av *Paradise lost* 1928, Björn Collinders av *Kalevala* 1950 och *Beowulf* 1955, Gunnel Vallquists av *Prousts A la recherche du temps perdu* 1966 och 1984 samt Ingvar Björkesons moderna version av *Iliaden* 2001. När Sveriges översättarförening i hovsamma ordalag 1948 vädjade om att akademien måtte belöna skickliga översättare och gav förslag på fyra sådana - Thomas Warburton, Thorsten Jonsson, Sigfrid Lindström och Eva Alexanderson - var det lika fullt mycket välmotiverat. Någon verkan synes skrivelsen dock inte ha fått, utan säck och aska förblev under ytterligare två decennier den adekvata kostymeringen för akademiens ledamöter vid hanteringen av Jakob Letterstedts pris för översättningar.

Bland dem som vann pris i Svenska Akademien fanns emellertid inte så få översättare fram till 1902, då Axel Jacobsson belönades för andra boken av Lucretius *De rerum natura* på svenska.<sup>7</sup> I några fall rörde det sig om personer, som även lyckliggjordes med det Letterstedtska översättningspriset, däribland Erland Lagerlöf och Alfred Jensen. Svenska Akademien inrättade 1953 med stöd från ledande bokförlag ett pris för översättningar till svenska, 1965 följt av ett tolkningspris för överflyttning av svensk diktning till främ-

mande språk; sedan 1985 delar Svenska Akademien också ut Stiftelsen Natur och Kulturs översättarpris, vilket belönar ”personer som gjort förtjänstfulla översättningar till eller från svenska språket”.<sup>8</sup> Redan före tillkomsten av dessa belöningar, som alltså gjorde det möjligt att premiera en dubbelriktad *translatio studii*, stod det akademien fritt att av egna medel ge pris för särskilt framstående insatser som översättare: ett fall skall strax noteras.

Inom Samfundet De Nio, som inledde sina prisutdelningar tre år efter grundandet 1913, redovisar protokollen ett fåtal belöningar till översättare under det första halvsekle. Den tidigaste bestod av en silvermedalj, som gick till en engelsman för hans översättningar av svensk litteratur till engelska, vilket nog var att väl mycket tänja på stadgarna, och både 1928 och 1931 erhöll Richard Hejll mindre belopp som understöd för sin verksamhet som översättare till svenska. Inför det andra beslutet reserverade sig den nyinvalda ledamoten Karin Boye starkt i ett brev till sekreteraren John Landquist, därför att hon ogillade Hejlls eget författarskap på det högsta. Det måste därför göras klart, framhöll hon, att understödet uteslutande gäller hans arbete med översättningar, om hon skall kunna vara med på det. Å andra sidan hade hon ju egna erfarenheter av hur otacksam uppgiften att översätta andras texter kan vara: ”I Sverige lägger man alltför lite märke till den delen av vårt litterära liv. Har Richard Hejll verkligen gjort ett bra arbete som översättare, så finns det väl inga skäl att vägra honom ett understöd.”<sup>9</sup>

Samfundet delade ut några mindre belöningar och understöd till översättare under följande decennier, till Ane Randel 1933 och 1945 – han hade fått ett pris av Svenska Akademien redan 1920 för sin översättning av Villons *Le grand Testament* – och Astrid Ahnfelt 1955, men någon systematisk uppmärksamhet ägnade man inte översättare förrän senare. Den första impulsen gav Elsa Björkman-Goldschmidt, då hon 1966 kompletterade sitt förslag till mottagare av årets Stora pris med följande plädering:

Men vad som just nu – när stipendier från en givmild himmel tycks dugga över författarna – ligger mig mest om hjärtat är att slå ett kraftigt slag för de svenska översättarna. Det är i alla fall de som i stort sett förmedlar kontakten med hela den stora utländska litteraturen och därigenom hindrar oss från att bli alltför insulära stugsittare; utan översättarnas tolkningar skulle oändligt mycket av de stora strömningarna gå oss förbi.<sup>10</sup>

Hon nämnde fyra förtjänta kandidater - Gunnel Vallquist, Olov Jonason,

Aida Thörnell och Karin Alin - men avstod från att föreslå något belopp. Något omedelbart gehör vann inte hennes förslag, utan det dröjde ytterligare några år innan tre insatser ansågs särskilt prisvärda, nämligen Irma Nordvangs version av Robert Musils *Der Mann ohne Eigenschaften* och Hans Björkegrens Solsjenitsynöversättningar 1971 samt Harry Järvs försvenskning av Hermann Brochs *Der Tod des Virgil* året därpå. Från och med år 1977, då Bengt Jangfeldt belönades med 4.000 kronor, uppträder termen ”översättarpris” i protokollen, och från början av 1980-talet har den återkommit regelbundet, om än inte varje år. Samfundet hade 1982 kommit överens om att tilldela Peter Weiss sitt Stora pris, men han avled innan det formella beslutet fattats. I det läget bestämde man sig för att ge fyra översättare, Tord Baeckström, Lars-Erik Blomquist, Caj Lundgren och Ulrika Wallenström – hon hade översatt Weiss’ *Die Ästhetik des Widerstands* – var sitt Stora pris på 10.000 kronor. För att högtidlighålla sin 70-årsdag beslöt De Nio så 1983 att instifta sitt särskilda översättarpris, vilket skulle vara hyggligt stort.

Vid den första utdelningen 1983 belönades Ingvar Björkeson med 15.000 kronor, och samma år erhöll Else Lundgren det Letterstedtska översättningspriset av Vetenskapsakademien, vilket ett år tidigare hade höjts till 8.000 kronor. Sedan 1994, då Ingvar Björkeson tilldelades Samfundet De Nios översättningspris för andra gången, har beloppet varit 50.000 kronor – 2011 års Letterstedtspris är för övrigt lika stort. Förteckningen över mottagare av De Nios översättarpris omfattar 38 personer, av vilka många är högt kvalificerade yrkeskvinnor och yrkesmän: utöver Ingvar Björkeson bland annat Eva Alexanderson, Mårten Edlund, Bertil Cavallin, Marianne Eyre, Jan Stolpe, Anders Bodegård, Thomas Warburton och Margaretha Holmquist. Andra är kanske mindre kända men förtjänar bli det, till exempel Carmen Cima som översätter både till och från svenska. Översättarpriset har alltid varit mindre i reda pengar än Samfundets Stora pris och en mängd andra belöningar för litterärt skapande och ger därmed uttryck för samma rimliga värdering, som Jakob Letterstedt gjorde i sitt testamente 1860, när han lät sitt författarpris bli mer än dubbelt så stort som belöningen för en översättning. Men vid ett tillfälle har Samfundet skattat en översättargärning så högt, att den belönats med ett odelat Stort pris – 1982 handlade det ju om ett fyrdelat. När Ingvar Björkeson 2010 tilldelades Stora priset på

250.000 kronor, innebar det att en lysande översättares samlade insats jämfördes med en självständigt skapande diktares. Ett kraftigare ”slag för de svenska översättarna”, som Elsa Björkman-Goldschmidt ville slå 1966, har Samfundet De Nio inte kunnat utdela, ej heller till någon mera förtjänt.

Vad har nu denna summariska översikt av priser till översättare med ledarskap – denna festskrifts tema - att göra? För det första ingår givetvis någon form av belöningar i varje ledares uppdrag, och det kan som vi sett även utövas postumt. En donator som Jakob Letterstedt har i snart 150 år efter sin bortgång uppmuntrat ett avsevärt antal svenska skriftställare med substantiella priser, och med mindre rigorösa bestämmelser kunde de ha varit många flera. För det andra ställs samfund, som påtar sig uppgiften att dela ut priser, inför särskilda problem som hänger samman med kollegialt beslutsfattande. De är helt beroende av att ledamöterna utnyttjar sin rätt att nominera värdiga kandidater, och erfarenheten säger, att det åtminstone tidvis stått illa till med viljan att framträda som ledare här. När det gäller de 149 tänkbara och 102 genomförda utdelningarna av Vetenskapsakademiens Letterstedtska översättningspris har fem personer svarat för nästan hälften av nomineringarna, medan åtskilliga hundra nöjt sig med att rösta, om ens det. För det tredje och sista har ju mottagaren av denna festskrift och jag fullgjort huvuddelen av våra respektive ledaruppdrag i miljöer, där litteratur, dess bevarande och tillgängliggörande varit vårt välsignade värv.

## **Noter**

<sup>1</sup> von Platen, M., *Diktare och domare*, Stockholm 1986, s. 35.

<sup>2</sup> Ibid., s. 170, 173 f.; Svensén, B., *Svenska Akademien från Gustaf III till våra dagar*, Stockholm 1998, s. 97.

<sup>3</sup> von Platen 1986, s. 97; *Svenska män och kvinnor*, bd 3, Stockholm 1946, s. 228 f.

<sup>4</sup> *Svenska män och kvinnor* bd 4, Stockholm 1948, s. 537; Letterstedts självbiografiska anteckningar finns publicerade i *Kungl. Vetenskapsakademiens årsbok* 1926.

<sup>5</sup> Testamentet finns i Vetenskapsakademiens arkiv vid dess Centrum för vetenskapshistoria; övriga uppgifter om de Letterstedtska priserna är hämtade från min rapport om dem fram till 2010, som föreligger i maskinskrift vid samma centrum.

<sup>6</sup> Stora Letterstedtskommitténs protokoll 1882.

<sup>7</sup> von Platen 1986, s. 179.

<sup>8</sup> Svensén 1998, s. 110, s. 181 ff.

<sup>9</sup> Helgeson, Paulina (utg.) *Ett verkligt jordiskt liv*. Karin Boyes brev i urval, Stockholm 2000, s. 216.

<sup>10</sup> Protokollet från Samfundet De Nios sammanträde den 12 maj 1966

## **Om författaren**

Inge Jonsson är professor emeritus i litteraturvetenskap och förutvarande rektor vid Stockholms universitet. Han är ledamot av Vitterhetsakademien och Vetenskapsakademien samt ordförande i Samfundet De Nio. Under sin tid vid universitetets litteraturvetenskapliga institution samarbetade han nära med Gunnar Sahlin, bland annat som hans handledare.

# Om klassresan som berättelse\*

*Kjell Jonsson*

Man tänker sällan på Zlatan Ibrahimović eller Dolly Parton när man hör ordet klassresa. Detta rätt svenska begrepp benämner oftast en social förflyttning uppåt, från rötter i arbetarklass till en akademisk ställning eller åtminstone en profession som kräver högre utbildning. Att som Zlatan eller Dolly bli ohemult rika brukar inte räcka till för att räknas till klassresenärernas skara. Riksbibliotekarien är en klassresenär. Det är inget han skrivit om eller så ofta påtalat, har jag fått veta. Så, jag tar tillfället i akt och reflekterar över detta fenomen, nu när Gunnar Sahlin efter 8 år lämnar sin post som riksbibliotekarie. Låt oss fortsätta betrakta Gunnar som individ, men också lite grann som ett exempel på alla de akademiker i hans och min generation som faktiskt gjort en social resa från uppväxtmiljöns arbetarklass till en högre akademisk chefsposition.

Jag tänker inte psykologisera över vad klassresan gör med individen, utan betrakta klassresenärernas vittnesmål som närmast en litterär genre eller berättelse. Många av berättelserna påminner om varandra. Här återfinner vi ofta uttryck och formuleringar som handlar om rotlöshet, osäkerhet, kluvna identiteter, hemlöshet, dåligt självförtroende, skam, förödmjukelse, hjälplöshet med mera. Men det berättas också om stolthet. Inte sällan handlar det om en barndom med gemenskap och sammanhållning och om stoltheten över att ha lyckats, trots en miljö utan böcker, studievänor och ”sociala ambitioner”.

Det är lite paradoxalt att begreppet klassresa vinner insteg i den svenska vokabulären just vid början av 1990-talet. Det sker samtidigt som klassbegreppet blivit allt osynligare i samhälls- och kulturdebatten. Och även arbetarna själva betvivlar existensen av en särskild ”arbetarklass”. Detta hände vid den tiden då man var postmodern, vilket förstärkte aversionen mot allt tal om rötter, tradition och ursprung. Just då börjar en ny grupp i samhället berätta om sin bakgrund och om sina erfarenheter: klassresenärerna. Det var män och kvinnor med ett ursprung i arbetarklassen som ville tala om att de vantrivdes eller åtminstone var ambivalenta till livet i de nya och högre klasserna. Politiker, högre tjänstemän, författare, musiker och professorer



sade sig vara ”typiska klassresenärer” och hävdade att detta påverkade deras liv. Under en tidsanda då klass och klassmedvetande ifrågasattes som samhällsanalytiska begrepp spreds bruket av ordet klassresa som benämning på ett närmast psykologiskt fenomen bland svensk över- och medelklass. Klassresande handlade primärt om individens problem med att lämna en social och kulturell miljö för en annan och främmande. I tidningsintervjuer och artiklar, forskningsrapporter och självbiografier träder dessa resenärer fram och bekänner att de har problem med att hantera lossbrytningen från den gamla klassen och inträdet i den nya.

Klassresenärerna kom inte sällan från en miljö där känslouttryckningar och verbalisering av existentiella behov och tankar var ovanliga. I klassresenärernas berättelser och bekännelser handlar det sällan om att uttrycka en individualitet. Det handlar oftare om ett sökande efter samhörighet i nuet, en förlorad hemkänsla och en saknad gemenskap. ”Klassresenären befinner sig på främmande mark”, skrev idéhistorikern Ronny Ambjörnsson. Men att klassresenärer som befinner sig i medel- eller överklasspositioner någon gång vid slutet av det förra årtusendet började tolka sina privata frustrationer utifrån sin resa mellan klasser, det kan mycket väl vara relaterat till den terapeutiska våg som följde på vänstervågen. Att det personliga var politiskt och allmängiltigt hade ju de nya feministerna förklarat redan på 1960-talet och tanken spred sig till handikappade, homosexuella och så ”klassresenärer”.

Även om begreppet förekom redan 1979 i en bok av etnologerna Orvar Löfgren och Jonas Frykman, *Den kultiverade människan*, är det först med en artikelserie i *Dagens Nyheter* under hösten 1990, som en bredare allmänhet får stifta bekantskap med företeelsen ”klassresa”. Artikelserien som utformades av Kari Molin och Britt Ågren möttes av ett enormt gensvar. I boken *Klassresan*, som utkom året därpå, skriver de: ”Aldrig tidigare har vi fått så många brev, ofta långa och välformulerade. Äntligen faller bitarna på plats.’ Nu har jag fått ord på det jag alltid känt, men aldrig kunnat formulera.’” Därefter kan klassresan och klassresenären sägas vara etablerad i svenska språket, även om till exempel Ronny Ambjörnsson i boken *Den skötsamme arbetaren* från 1988 hade föreslagit uttrycket ”klassbytare”. Själv kom Ambjörnsson att ge ett uppmärksammat bidrag genom essän om sin egen klassresa, *Mitt förnamn är Ronny*, som utkom 1996.

”Klassfrågan är ännu het, störande och upprör känslor som aldrig förr”, berättade journalisten och författaren Anneli Jordahl i en intervju (*Svenska Dagbladet* 5/5 2004) i samband med utgivningen av hennes bok *Klass – är du fin nog* (2003). Där konstaterar hon också att klassperspektivet är helt upptaget av manliga forskare och samhällsanalytiker. Det tvingas jag också göra. Det betyder inte att vi saknar berättelser från kvinnliga klassresenärer. Här kan jag bara nämna böcker, artiklar och intervjuer av och med Annika Åhnberg, tidigare minister, Sigbrit Franke, tidigare universitetskansler, författaren Majgull Axelsson och Jordahl själv.

Innan Mats Trondman 1994 disputerade på sin avhandling i sociologi, *Bilden av en klassresa*, var det ofta etnologer som gestaltade fenomenet ”klassresenär”. Jonas Frykman förklarade att klassresenärerna skapat sin egen hemlöshet och sitt eget utanförskap och att de fåfängt drömmer sig tillbaka till barndomen. De har gjort projekt av sina liv. Men i bakgrunden finns ofta en mor som trycker på eller förebilder och ett duktighetsideal som ger klassresenären styrfart. Jonas Frykman skriver att klassresenärer söker sig till trygga yrken. ”De läser sällan idéhistoria eller konstvetenskap. De väljer yrken som har någon typ av fast kontur eller profil. Officersyrket är exempelvis ett klassresenärsyrke.” Nu är det nog så att det är rätt många idéhistoriker, konst- och litteraturvetare som har arbetarbakgrund. Men om vi tillfrågar landets alla klassresenärer kan det säkert stämma att de flesta hamnat i ”trygga yrken”. Men om detta kan vi bara spekulera. Tryggheten i samhället och en stark framtidstro kunde också få klassresenärer att våga söka sig till betydligt otryggare yrken, så som konstnär, författare och humanistisk akademiker.

I tidigare historiska epoker existerade ibland pejorativa benämningar på de individer som rörde sig från en lägre social klass till en högre: sociala klättrare, uppkomlingar och så den franska motsvarigheten parvenyer. Uppkomlingen var någon som man kunde driva med när han – det handlade nästan alltid om män – tafatt rörde sig i de finare salongerna. De litterära moraliteter som gestaltar faran och tragedin i att med simpel klassbakgrund inträda i de högre samhällsklasserna är otaliga. Inte minst har romankonsten ägnat sig åt att gestalta det olyckliga resultatet av giftermål över klassgränserna. Människor som av fri vilja eller på grund av olyckliga omständigheter anträder det som ibland kallas den omvända klassresan var också

välbekanta företeelser i ståndssamhället. ”Fadern var mindre nöjd med sitt liv, ty han hade stigit ner, försämrat sin ställning, försakat. Och när han såg dem han skänkt liv och mat vara missnöjda, blev han ej glad”, skrev August Strindberg i *Tjänstekvinnans son*. När ofoget att utelämnas sig själv i självbiografier blev populärt under 1700-talet var ett ursprung i de lägre folklagren däremot ingen nackdel för de författare som förespråkade folkliga dygder eller arbetsamhet. Både Jean Jacques Rousseau och Benjamin Franklin skildrade en enkel barndom. Om sina föräldrar skrev Rousseau i *Bekännelser*: ”Av alla de gåvor som himlen hade skänkt dem var ett kärleksfullt hjärta den enda som de lämnade efter sig åt mig.” När Benjamin Franklin lät sätta upp en sten på sina föräldrars grav valde han bland annat följande inskription, berättar han i sin *Självbiografi*:

Utan någon förmögenhet eller vinstgivande verksamhet,  
Genom idogt arbete och flit  
Försörjde de, med Guds välsignelse, en stor familj utan nöd  
Och uppfostrade tretton barn  
Och sju barnbarn i dygd.  
Du som läser detta, må du av detta föredöme  
Uppmuntras till flit i ditt arbete  
Och förtröstan på Försynen.

Även bland samhällsforskare och -reformatörer har det sedan länge funnits ett intresse för ”klassresor”. Ståndscirkulation, klassmobilitet och social rörlighet var samhällsvetenskapliga benämningar på den trafik mellan samhällsklasserna som existerat under långliga tider och som också blev något av ett ideal i det moderna, liberala, industrisamhället. Klassresor var en realitet på 16- och 1700-talen, då till exempel mellan 10 och 20 procent av studenterna vid Uppsala universitet utgjordes av bondsöner. Det unika svenska ordet ”ståndscirkulation” myntades däremot först på 1840-talet av greven, läraren, kaptenen med mera Thorsten Rudenschöld. Han ansåg att medborgarna i det ännu existerande ståndssamhället – adel, präster, borgare och bönder – skulle cirkulera mellan stånden och klasserna. Det borde vara intresse och begåvning och inte socialt ursprung som avgjorde vad

man utbildade sig till eller vilket yrke man valde. Ordet ståndscirkulation överlevde ståndssamhället. Enligt historikern Sten Carlsson, som författade klassikern på området, *Svensk ståndscirkulation 1680-1950* (1950), var det ett ord som tillsammans med smörgåsbord och ombudsman ”skulle vara förtjänt att tas upp i främmande tungomål”. Under Rudenschölds tid och dessförinnan var inte alla övertygade om önskvärdheten av att cirkulera mellan stånden. På många håll i Europa inrättades till exempel utbildningen så att den försåg varje samhällsgrupp med en separat uppfostran. Man skulle hålla sig inom sin socialt tilldelade plats. Det gällde att utveckla ”avväjningsmekanismer mot varje form av vertikal mobilitet”, citerar Nils Runeby i en uppsats en tysk historikers karaktäristik av situationen. Man skrämdes särskilt av en utbildning som omfattade de lägre stånden, eftersom den skulle leda till ”motvilja mot underordnade sysselsättningar och det mest beklagliga missnöje kommer att ta överhand”.

Även om social orörlighet, eller åtminstone trögrörlighet, var det normala tillståndet i såväl stånd- som industrisamhälle, uppfattades förflyttningar mellan samhällsklasserna allt mer som något önskvärt. En positiv konsekvens av klass- eller ståndscirkulationen kunde vara att den tog till vara alla individers bidrag till samhället. Under 1950-talet var det således mycket tal om den så kallade begåvningsreserven, det förråd av slumrande intelligens som dolde sig i de lägre klasserna, men som ett föråldrat utbildningssystem hindrade från att framträda. Genom studier av bland annat Torsten Husén och Kjell Härnqvist tycktes man kunna lokalisera ett stort antal potentiella aspiranter till högre studier i de lägre socialgrupperna. Alla var nu inte överens om den analysen. Ännu 1970 kunde Sten Carlsson skriva: ”Generellt sett förefaller det sannolikt att personer med högre utbildning är bärare av arvsanlag, som ger deras avkomlingar relativt goda förutsättningar för högre studier.”

Klassresan är naturligtvis relaterad till de omvälvande samhälls- och kulturförändringar vi kortfattat kan benämna ”modernisering”. För den franske sociologen Emile Durkheim var den sociala rörligheten i det moderna samhället något som skapade social och även individuell ”anomie”. Individer som erfar ”anomie” känner sig socialt isolerade, ängsliga och nervösa i den nya sociala situationen. På 1930-talet myntade den amerikanske sociologen Robert E. Parker uttrycket ”the marginal man” som beteckning på den män-

niskotyp som föds i en modern värld med ständiga förändringar och osäkerhet. Och enligt den svenske sociologen Mats Trondman uppvisar vår tids klassresenär stora likheter med just denne ”marginal man”. Psykologiska, sociala och kulturella problem i samband med de ständiga anpassningarna till nya förhållanden blir ett kännetecken för den moderna människan överhuvudtaget. I Everett V. Stonequists *The Marginal Man* (1937) framstår den kulturella splittringen mellan två världar som grundläggande för denna människas upplevelser och det som skapar psykologisk osäkerhet. Stonequist nämner uppkomlingen, ”the parvenu”, som ett särskilt fall av ”marginal man”. Men han anknyter också till Georg Simmels begrepp ”främlingen”, vilken, skriver Mats Trondman ”genom sin hemhörighet i två kulturer får både en rikare personlighet, en större kompetens och en förmåga att förhålla sig mer objektivt till omvärlden”.

Som föregångare till 1990-talets studier av klassresor och klassresenärer brukar man räkna ett fåtal engelska och amerikanska arbeten. En av ”klassikerna” på området kan sägas vara Richard Hoggarts *The Uses of Literacy* (1957). Här skildras bland annat en bekant känsla hos klassresenären, hos Hoggart alltid män, av att inte längre tillhöra någon grupp. Rotlöshet, ångslighet och en känsla av förlust tycks vara klassresenärernas – ”the uprooted and the anxious” – predikament. Även den amerikanska studien *The Hidden Injuries of Class* (1970) söker en förståelse av den manliga klassresans problematik. Författarna Richard Sennett och Jonathan Cobb har bland annat intervjuat före detta industriarbetare som blivit högre tjänstemän eller välbärgade affärsmän. Sennett och Cobb betonar särskilt att de samhälleliga klasskonflikterna hos klassresenären kommit att internaliseras. Den gamla och nya klassen strider inom den enskilde individen, vilket Ronny Ambjörnsson uttryckte så här i *Mitt förnamn är Ronny*: ”Jag upplevde det som om jag uppträdde i för stora, lånta kläder. Rollens repliker var en annans, jag kunde mekaniskt upprepa dem men de blev aldrig mina.”

I det amerikanska samhället härskar ”the myth of upward mobility”, framhåller redaktörerna Jake Ryand och Charles Sackerey i boken *Strangers in Paradise: Academics from the Working Class* (1984). Alla i detta land är fria att nå den position som motsvarar vars och ens begåvning och färdigheter. Inga konstlade hinder står i vägen, sägs det. För amerikanska ungdomar med arbetarbakgrund var universiteten lockande. De tycktes vara ett bra alter-

nativ till marknadens och kapitalismens stenhårda konkurrens och ”klättrarmentalitet”. Ungdomarna hade kommit till akademien genom hårt arbete, begåvning och, inte att förglömma, de möjligheter som militärtjänstgöring, stipendier och bredare rekrytering erbjöd. Men riktigt hemmastadda på universitetet känner sig inte många av de ungdomar som intervjuas i *Strangers in Paradise*. Trots lyckade karriärer uppfattar sig de akademiska klassresenärerna som just främlingar i paradiset. En professor, Louis Potter, berättar att han, trots en mycket framgångsrik karriär, fortfarande undrar om ytterligare en dag ska gå utan att han blir avslöjad, att han egentligen inte hör hemma på universitetet. Främlingskapet kan de flesta berätta om. Det handlar ofta om en känsla av att inte passa in och inte heller vilja anpassa sig och en frustration över att avståndet till klassursprungets blir allt större med tiden. De flesta har funderat på att hoppa av sin akademiska karriär. Drömmar om att bli hantverkare, bokhandlare eller motellägare i någon avkrok tycks uppstå som en reaktion på den starka främlingskänslan. Det finns också bland de intervjuade ett förakt mot de självsäkra kolleger som aldrig ifrågasatt sin rätt att befinna sig innanför universitetens murar. Missnöjet är också stort med en mängd negativa företeelser som man möter inom akademien: karriärism, konformism, snobberi, skvaller och bakdanteri. Ändå uppfattar de flesta universitetet som progressiva institutioner i klassamhället eller åtminstone att de har potentialen att vara socialt progressiva. Några av bokens informanter ansåg att de bedrev någon slags klasskamp på ett korrupt universitet styrt av sykofanter och fegisar. Utanförskapet var då närmast en tillgång.

Ja, det har sedan slutet av det förra århundradet skrivits en hel del om klassresans problematik. När jag tänkte på Gunnar Sahlin och hans intresse för ledare och ledarskap insåg jag att det saknades forskning om hur klassursprung kan påverka just chefs- och ledarskap. Jag har hittat litteratur om hur kön, etnicitet och sexuell läggning inverkat på ledarstil och ledarfilosofi. Det finns faktiskt också forskning om hur ledarskap och effektivitet tolkas utifrån en ledares utseende: ”Attributing leadership personality and effectiveness from the leader’s face: an exploratory study”, i *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, 2010:8. Däremot har jag inte funnit många referenser till klassursprung. Så, låt oss hoppas att den faktiska existensen av höga manliga och kvinnliga chefer inom akademi, kultur- och näringsliv med en bakgrund i arbetarklassen också ska leda till forskning om företeelsen.

### **Noter**

\* Denna lilla betraktelse bygger i allt väsentligt på min uppsats "Att berätta klassresan", i Lena Eskilsson och Mohammad Fazlhashemi, (red.), *Reseberättelse. Idéhistoriska resor i sociala och geografiska rum*, Stockholm 2001. Där finns också en utförligare lista med referenser.

### **Om författaren**

Kjell Jonsson är sedan hösten 2010 prorektor vid Umeå universitet. Han är professor i idéhistoria vid samma universitet och har varit verksam som överbibliotekarie vid Umeå universitetsbibliotek. I den senare egenskapen, och som ledamot i Kungliga bibliotekets nationella referensgrupp, har han lärt känna Gunnar Sahlin som en både viljestark och lyssnande ordförande.

# Nationalbiblioteket ved korsvejen

## Den digitale indholdsrevolution og dens konsekvenser i fremtiden

*Erland Kolding Nielsen*

Alverdens forskningsbiblioteker møder i disse år nye udfordringer i fortsættelse af den rent ud sagt fantastiske udvikling, der er sket i den seneste menneskealder som følge af den elektroniske – eller digitale<sup>1</sup> – udvikling, hvor det ikke er helt forkert at hævde, at der i de seneste 30 år er sket mere i bibliotekssektoren end i de forgangne små tusind år, siden de første klosterbiblioteker i Europa blev grundlagt.

Mindst seks omfattende digitale revolutioner er gennemført på mindre end 20 år i de fleste biblioteker: en adgangs-, en udlånsstyrings-, en indholds-, en netværks-, en retrodigitaliserings- og en søgesystemisk revolution, alle betinget og faciliteret af internettets tilgængeliggørelse i 1991 og webbens opfindelse få år senere<sup>2</sup>. Man kan sige, at disse revolutionære udviklinger har været fælles for de forskellige typer af forskningsbiblioteker, hvad enten de er special-, universitets- eller nationalbiblioteker. Men derud over har nationalbibliotekerne haft og vil i stigende grad have deres egne, særlige udfordringer, betinget af det fundamentale skifte, der er sket eller ved at ske for alle de materialetyper, som de – traditionelle - europæiske nationalbiblioteker har haft til opgave at indsamle, bevare og formidle siden deres grundlæggelse altovervejende som fyrste- eller universitetsbiblioteker i det 16. eller 17. århundrede.

En ny forskel, der igennem de seneste års udvikling har tegnet sig klart imellem universitets- og nationalbiblioteker, er betinget af udviklingen i de digitale, herunder de digitalt fødte materialer, der skabes i den digitaliserede verden og gennem bibliotekerne stilles til rådighed for offentligheden. Mens udviklingen i redskaber og søgesystemer er fælles for alle – også selvom de i stigende grad i modsætning til den tidligere ”analoge” verden udvikles uden



for sektoren – skal nationalbibliotekerne selv i den digitale verden skabe og indsamle digitalt indhold, som ikke i samme grad som i den tidligere fysiske verden dubleres i universitetsbibliotekerne, idet den kommercielle sektor i altovervejende grad producerer det for universitetsbibliotekerne studieomend ikke altid forskningsrelevante indhold. Mange universitetsbiblioteker varetog i den fysiske verden gennem indsamling af især manuskripter og personarkiver aspekter af nationalbibliotekernes og arkivernes opgave, der næppe vil blive overført til den digitale verden, måske med nogle få undtagelser i den angelsaksiske verden. Universitetsbibliotekernes accession bliver i fremtiden altovervejende strømlinet til at omfatte, hvad der kan købes eller på anden måde gives digital adgang til, mens egenproduktion og –arkivering og magasinering forsvinder helt eller reduceres betydeligt i forhold til den tidligere fysiske situation.

Nationalbibliotekerne står nu i indeværende årti overalt i verden ved en korsvej. Denne udvikling giver ledelsesudfordringer af en anden art, end hvad der var tilfældet for bare få årtier siden. Udviklingen sker forrygende hurtigt i disse år, ikke mindst betinget af den digitale udvikling nationalt som internationalt. Det kræver nye strategier, omprioriteringer og fokusområder, hvilket dog ikke nødvendigvis medfører afgørende ændringer i bibliotekernes mission eller opgaver.

Det afspejler sig i opgavebeskrivelser, nationalbibliotekerne har enten i lovgivning, i bevillings- eller i anden sammenhæng. Opgaven for Det Kongelige Bibliotek i Danmark er nu i den seneste officielle såkaldte ”rammeaftale” imellem biblioteket og dets ressortministerium, Kulturministeriet formuleret således:

Som nationalbibliotek<sup>3</sup> forvalter institutionen den nationale kulturarv af både dansk og udenlandsk oprindelse i form af udgivne værker (bøger, tidsskrifter, aviser, småtryk), håndskrifter, arkivalier, kort, billeder, fotografier og musikaler i analog eller digital form, herunder den danske del af internettet i *Netarkivet*, og dokumenterer dagliglivets immaterielle kultur...

Her nævnes nu – og det er sket i de såkaldte anmærkninger til finansloven<sup>4</sup> igennem de senere år - den digitale kulturarv, der groft sagt falder i 3 hovedkategorier: (1) retrodigitaliseret analogt materiale, (2) digitalt publiceret materiale på de nationale domæner på internettet og (3) digitalt produceret materiale af samme kategorier – og enkelte nye - som i den tidligere fysiske

verden, men i et omfang og med en variation i såvel produktionsformer og formater som ingensinde tidligere med deraf enorme indsamlings-, formidlings- og bevaringsproblemer.

Nationalbibliotekerne har sammen med nationalarkiverne i varierende omfang været blandt de første og største aktører i den i 1990'erne påbegyndte retrodigitalisering af deres samlinger, men risikerer i stigende grad af mangel på bevillinger til denne omfattende opgave at blive overhalet af internetgiganten *Google* og store multinationale forlag som *ProQuest*, hvis ikke man netop ændrer strategi fra at bero på institutionel selvforsyning og -produktion til international arbejdsdeling gennem grænseoverskridende samarbejdsaftaler om samproduktion.

Nationalbibliotekerne var også blandt de første efter den private amerikanske institution *Internet Archive* - med Kungliga biblioteket i Stockholm som pioner allerede før 2000 - til at tage indsamlings-, bevarings- og tilgængeliggørelsesopgaverne for det på internettet digitalt fødte materiale op<sup>5</sup>, og i erkendelsen af, at løsninger på og udvikling af denne enorme opgave kun kan ske igennem omfattende internationalt samarbejde, dannedes *The International Internet Preservation Consortium* i 2003, som alle de nordiske nationalbiblioteker var medgrundlæggere af og aktive deltagere i fra begyndelsen, og *Open Planets Foundation*, der fra 2011 afløser det store, nu afsluttede EU-projekt *PLANETS* (Preservation and Long-term Access through Networked Services), der ligeledes har omfattet alle nordiske biblioteker med nationale opgaver.

Derimod er der ikke mange nationalbiblioteker – om nogen – der systematisk er gået i gang med at indsamle, bevare og i tidens fylde tilgængeligøre den tredje kategori af digitalt født materiale, nemlig det digitalt produceret materiale af samme kategorier - og enkelte nye - som i stigende omfang har afløst eller er ved at afløse og erstatte de tilsvarende paralleller i den fysiske verden, og som kun kan erhverves gennem udvidelse af pligtafleveringen eller ophavsretsaftaler. Hver kategori rummer sine særegne problemer, som langt overstiger dem, der har skullet håndteres i den fysiske verden. Jeg anser de problemer, der møder nationalbibliotekerne inden for dette område, for den største udfordring i indeværende årti, og den vil have omfattende og afgørende virkning på nationalbibliotekernes finansiering, prioriteringer, organisation og image.

Jeg skal i det følgende belyse dette, idet det som meget andet i denne verden må betragtes som et foreløbigt kig ind i den nye – fagre (?) – verden, der tegner sig. Her, som på de to foregående digitale hovedområder, vil udviklingen formentlig kun kunne beherskes, hvis det sker gennem international arbejdsdeling og overnationalt samarbejde. Men endnu har ingen taget initiativer.

## **Det Kongelige Bibliotek frem imod år 2015**

Det Kongelige Bibliotek har ved årsskiftet 2010/2011 indgået en ny såkaldt rammeaftale med Kulturministeriet for perioden 2011–2014. Som grundlag for aftalen er der udarbejdet en ny strategi for en mellemlang periode<sup>6</sup>, der udgør bindeleddet mellem institutionens mission og vision og målene i rammeaftalen. Dette dokument er interessant for en bredere offentlighed, herunder vore mange samarbejdspartnere, også i nordisk og international sammenhæng.

Under den nye rammeaftale fortsætter Det Kongelige Bibliotek naturligvis sine århundredgamle funktioner som Danmarks Nationalbibliotek (siden 1648) og Københavns Universitetsbibliotek (siden 1482) og skal fortsat virke for uddannelse, forskning og oplysning i nutid og fremtid. Der sker således ikke principielle ændringer i de hovedopgaver, biblioteket skal løse. Men opgaveløsningen undergår væsentlige forandringer, ikke mindst på grund af den digitale udvikling, det væsentligt tættere samarbejde med Københavns Universitet, der er udviklet i de senere år, og sidst, men ikke mindst som følge af ændringer i arbejdsfordelingen i den offentlige sektor og stigende samarbejde på tværs nationalt og internationalt. Dette indebærer, at *fokus* i de kommende år flyttes i forhold til tidligere, og udviklingen går ubetinget i digital retning, selvom Det Kongelige Bibliotek også i vor levetid fremover vil fremtræde og syne af meget rent fysisk.

Der er i tidens løb givet mange definitioner af ”det digitale bibliotek”, ofte ret snævre eller upræcise. Ved *det digitale bibliotek* i Det Kongelige Biblioteks forstand forstås et bibliotek, der overordnet, principielt og i alle afgørende henseender *styres, forvaltes og administreres* digitalt, hvor *indgangene* eller *adgangene* er digitale, hvor *informationerne* og den personafhængige *formidling* om biblioteket, dets opgaver, indhold og funktioner i tilstrækkeligt og/eller udtømmende forstand er digitale, hvor

*kommunikationskanalerne* til brugere, myndigheder og hinanden er digitale og i juridisk forstand som sådanne forpligtende og bindende, og endelig at væsentlige dele af *indholdet* kan findes digitalt.

Flertallet af de forandringer, som biblioteket satser på at gennemføre frem imod 2020, udspringer af den digitale udvikling og skal understøttes af digitale løsninger, blandt andet for at biblioteket kan udvikle sine nationale funktioner og sin brugerorienterede opgavevaretagelse. Det er her bibliotekets ambition at møde brugerne og samarbejdspartnerne digitalt, der hvor de befinder sig.

Udviklingen har været stærkest på universitetsbiblioteksområdet i det forgange årti, men i de kommende år vil man se en helt ny udvikling på nationalbibliotekssiden. Den store udfordring er, at alle kategorier af fysiske materialer nu er eller vil blive afløst af digitale paralleller.

Det Kongelige Bibliotek vil i de kommende år som centrale elementer i strategien for 2011-2014 udvikle en *digital infrastruktur*, der blandt andet omfatter *nationale systemer* til indsamling, bevaring og formidling, det vil sige forvaltning af digitalt født eller skabt (retrodigitaliseret) materiale for de 4 digitale hovedkategorier, der er parallelle til fysiske (1) bøger og tidsskrifter, (2) noder, (3) privatarkiver og (4) billeder, først og fremmest fotografier.

## **Digital pligtaflevering af bøger og tidsskrifter**

Det Kongelige Bibliotek og Statsbiblioteket modtager i 2011 stadig nationallitteraturen og andre materialeformer i *fysiske* udgaver. Men både fag- og skønlitteraturen har ændret produktions- og distributionsform i takt med, at de digitale muligheder øges. Distributionsformen afspejler sig nu også i brugssituationen, hvor fysisk brug i accelerende omfang afløses af digital.

Inden for den traditionelle bog- og litteraturverden er der store ændringer på vej. Produktionsmetoden har længe været digital, selvom produktet stadig overvejende fremtræder og sælges i analog, fysisk form. Den digitale produktionsform udnyttes imidlertid endnu ikke nævneværdigt hverken i salgs-, pligtafleverings- eller bevaringssammenhænge. Nationalbiblioteket sigter imod en snarlig overgang i samarbejde med forlagsverdenen og andre udgivere til en situation, hvor den digitale udgave af et trykt værk er grundlaget for et samlet nationalt system, der omfatter alle aspekter af produk-

tion, markedsføring, salg, pligtaflevering og bevaring efter vedtagne standarder – og ikke parallelsystemer – for de forskellige dele af produktions-, markedsførings-, salgs- og bevaringssystemerne.

Det Kongelige Bibliotek har tidligere (2006) stillet forslag om et sådant, sammenhængende nationalt system, men tiden var dengang ikke moden. Det er den nu eller i løbet af kort tid. Det Kongelige Biblioteks vision tager udgangspunkt i en produktions-, flersidet brugs- og samlet national bevaringssituation og skal give mulighed for gennem partnerskab at støtte hinandens opgaver og forretning. Fordelen for Det Kongelige Bibliotek ved at modtage nationallitteraturen i digital form i fremtiden ligger i både betydelige rationaliseringer i forhold til håndtering af fysiske materialer, en optimering af langtidsbevaringen, og således at man spares for dyre fremtidige digitaliseringsomkostninger, da materialet allerede foreligger i digital form.

Fordelen for forlagene og udgiverne vil være, at der etableres en sikker opbevarings- og arkivfunktion, hvor der sker en løbende monitorering af formater, og hvor indholdet løbende vil blive migreret til nye lagermedier og til nye formater i tilfælde af ændrede politikker. Dette vil blandt andet sikre, at værkerne nemmere kan gøres til genstand for senere relancering, hvis dette ønskes.

Konceptet går ud på, at Det Kongelige Bibliotek skal modtage en kopi af – ideelt set – den XML-opmærkede fil, før den sendes til publicering digitalt eller fysisk. Det Kongelige Bibliotek vil garantere bevaringen af denne fil, og at den kun gøres til genstand for brug i henhold til lov eller aftale og i henhold til gældende ophavsret. Til gengæld får forlaget sikker adgang til deres afleverede filer, således at disse kan hentes og efterfølgende gøres til genstand for relanceringer.

Denne nationale infrastruktur for bogsektoren skal være operationsklar i 2014.

## **National digital infrastruktur for noder**

Tilsvarende har Det Kongelige Bibliotek en vision om at etablere en samlet dansk digital platform for produktion, formidling, salg, arkivering og bevaring af digitale noder via internettet.

I 2007 rettede den danske ophavsrettighedshaverorganisation *CopyDan Tekst & Nodes* musikgruppe henvendelse til Det Kongelige Bibliotek om

samarbejde om digitalisering af skrevne musikværker. Formålet var at sikre en bedre bevaringsindsats for og distribution af danske noder til gavn for brugere, rettighedshavere og bevaringen af kulturarven. De digitale noder skal stilles til rådighed for brugerne, således at interesserede kan købe kopier til eget brug. Betalingen skal anvendes til driftsudgifter i forbindelse med infrastrukturen, og resten skal herefter fordeles til rettighedshaverne. Det er således intentionen, at det endelige projekt skal være selvfinansierende.

*CopyDan Tekst & Node* vil foretage klarering af rettigheder, således at der også kan stilles nyere udgivelser til rådighed, og vil forestå fordelingen af betalingen til rettighedshaverne. Musikforlag, professionelle og organiserede ophavsmænd skal selv kunne lægge egne værker ind, og Det Kongelige Bibliotek skal endelig lægge retrodigitaliserede noder ind i basen – herunder ophavsretligt beskyttet materiale.

I projektets første fase har en arbejdsgruppe med repræsentanter for komponister og tekstforfatteres organisationer og Det Kongelige Bibliotek i 2009-2010 udarbejdet en omfattende analyse af mulighederne for at etablere den foreslåede infrastruktur. Anden fase bestod i at tilvejebringe finansiering til etablering og testning af infrastrukturen, hvilket just er sket.

Det etableres en samlet katalog over værker, som stilles til rådighed for søgning, formidling og digital levering i fuldtekst direkte til musikere og andre brugere. De tekniske formater skal muliggøre distribution til mobiltelefoner, tablet-PC'er og, den dag den fremkommer, direkte til den digitale nodepult.

Projektets parter er fælles om at ønske noder og skriftlig musikkultur bevaret som en del af det samlede kulturbillede. Dette kræver, at både produktionsprocessen og formidlingen digitaliseres. Situationen er allerede sådan, at der end ikke i landets hovedstad København længere findes en nodebutik, hvor man kan købe fysiske noder. Det Kongelige Bibliotek har i generationer udarbejdet nationalbibliografien på nodeområdet, ligger inde med både kataloger over alle udgivelser og med den nationale nodesamling, herunder forlagsarkiver, ligesom biblioteket har bevaringsforpligtelsen. *Phonofile*-projektet for den indspillede musik ved Statsbiblioteket har vist mulighederne i en løsning i samarbejde mellem nationalbibliotek og de kommercielle distributører. En samlet, digital nodebase vil være af central

relevans for alle parter i musikkens kredsløb, det være sig institutioner som biblioteker, uddannelsesinstitutioner, orkestre, udøvende kunstnere eller individuelle, private brugere.

## **Digitale kulturelle og videnskabelige privatarkiver**

Det tredje store område, hvor der er voldsomt behov for at udvikle nationale – eller internationale – systemer til indsamling, bevaring og formidling, er privatarkivområdet, der omfatter digitale arkiver fra kulturpersoner som forfattere, kunstnere, administratorer og videnskabsfolk og tilsvarende kulturinstitutioner. Den slags arkiver rummer materiale af meget blandet karakter og rummer udfordringer, der formentlig er større end på bog-, tidskrift- og nodeområderne.

Der vil i sådanne arkiver både optræde tekster af forskellige typer, fra forskellige tekstbehandlingsprogrammer, korrespondance fra forskellige emailprogrammer, og billeder i diverse billedformater, og så videre, alt sammen hentet fra eller i forskellig professionelt eller privat kontekst.

Scenarierne omkring personarkiver er forskellige afhængig af, om arkivskaberen er *død* eller *levende* på det tidspunkt, hvor arkivet indgår i en håndskriftafdeling. I det førstnævnte tilfælde er de problemstillinger, man står med, af såvel praktisk som etisk art: Hvordan indlemmer man det efterladte arkivmateriale i praksis, så den oprindelige autenticitet bevares? Hvordan orienterer og sorterer man som samlingsansvarlig det afleverede materiale, hvis arkivskaberen ikke selv har gjort det, og hvad vælger man at lade indgå i samlingen? Hvilke dataformater kan man håndtere, og hvilke vil man normalisere til et andet? Hvordan stiller man materialet til rådighed for nutidige og fremtidige brugere?

Hvis arkivskaberen er *levende*, står man som udgangspunkt langt bedre, idet vedkommende kan bidrage til ordning, beskrivelse og sortering af arkivet. Dette vil til gengæld betyde, at der skal etableres simple og lette afleveringsmekanismer, som virker for de mest udbredte platforme (såvel Windows som Mac) og dataformater. Der skal endvidere indgås nye typer afleveringsaftaler, hvor rettigheder under og efter arkivets etablering aftales. Og der skal kunne gives løbende adgang til arkivet for arkivskaberen, så denne selv kan gennemføre ordning og for eksempel selv benytte det afleverede som et aktivt arkiv.

Efter flere års forberedelser har Det Kongelige Biblioteks Håndskriftafdeling i 2011 fået bevilget ressourcer til at udvikle et system til selvarkivering af emails (med attachments) via internettet. Systemet skal emulere de traditionelle arkivfunktioner forbundet med privatarkiver, uafhængigt af arkivskabernes IT-plattform og egne mailsystemer. Det skal være intuitivt at anvende for enhver, der har erfaringer med brug af email, det vil sige praktisk talt alle brugere, der kan tænkes at opbygge et privatarkiv af interesse for nationalbiblioteket. Endelig skal systemet spare biblioteket for enhver form for direkte indblanding under arkivskaberens opbygning og aflevering af sit mail-arkiv. Siden 2009 har en række universitetsforskere haft tilbud om at anvende en prototype af systemet og deres erfaringer har udgjort et yderst værdifuldt bidrag til projektets udvikling. En særlig del af projektet vil bestå i at sikre, at så meget som muligt af de enkelte mails oprindelige mail-kontekst, internet-links og så videre bevares, hvilket knytter det tæt sammen med udviklingen af det danske nationale webarkiv, *Netarkivet.dk*.

Ligesom selvfotoografering er godt på vej til at erstatte en stor del af den bestilte fotokopiering på Det Kongelige Biblioteks læsesale, er det projektets formål på langt sigt at gøre det attraktivt for arkivskabere at opbygge (selektere, gemme og ordne) arkiver med deres mailkorrespondancer i levende live. Det er imidlertid klart, at nationalbiblioteket ikke vil kunne nøjes med at tilbyde ét enkelt workflow, hvorigennem al arkivering af emails skal finde sted. Det er derfor glædeligt, at Statens Arkiver på baggrund af denne institutions forskellige baggrund og arbejdsrutiner også er i gang med at udvikle et public domain-værktøj, SABA, der vil tillade en arkivar på en let måde at høste, gemme, omorganisere og aflevere en hel eller dele af en mailboks fra for eksempel en indleveret harddisk eller fra en kørende PC videre til en bevarings- og formidlingstjeneste. Udviklingen på det digitale privatarkivområde skal i det hele taget ske i tæt samspil med nationalarkivet. Hverken arkiv eller bibliotek kan nemlig, som arkivvæsenet kan gøre det for den offentlige sektors arkivdannelse, uden videre foreskrive afleveringsform og -formater for privatarkiver.

### **Den nationale, digitale billedbase for kultursektoren**

Nogle nationalbiblioteker, men langt fra alle<sup>7</sup>, har i løbet af det 20. århundrede etableret særlige billedsamlinger med den opgave aktivt at indsamle



og bevare selvstændige billedformer, det vil sige altovervejende fotografier<sup>8</sup>. Det Kongelige Bibliotek oprettede en særlig Kort- og Billedafdeling i 1902, og den rummer i dag cirka 18 mio. fotos, heraf 5 mio. luftfotos, hvilket formentlig udgør over halvdelen af alle fotosamlinger i offentligt regi.

I dag er disse billedsamlinger i krise, ikke mindst konceptuelt, som følge af den digitale udvikling.

Digitalt fødte billeder opstår i et omfang, der har betydning for nationalbibliotekerne i slutningen af 1990'erne og tager rigtig fart efter årtusindskiftet. Den digitale teknologi medfører fundamentale, strukturelle forandringer i billedskabelsen og offentlige som private institutioners og enkeltpersoners billedskabende muligheder og adfærd. Først og fremmest stiger mængden, det vil sige antallet af billeder optaget i samme situation og med samme type motiv som med ikke-digital teknologi, eksplosivt, under tiden eksponentielt, det vil sige at hvor man tidligere optog et enkelt eller nogle få billeder, optages og bevares nu et enormt antal af samme motiv optaget på næsten samme tid.

Den digitale skanningsteknologis udvikling især efter årtusindskiftet, ikke mindst faldet i omkostninger i forbindelse med *skanning* af fysiske billeder, medfører endvidere, at private ophavsmænd og/eller ejere af fysiske billedsamlinger, selv kan *retrodigitalisere* egne fysiske optagelser – og kombinere dem med egne digitalt optagne billeder.

Skal disse digitalt skabte billeder indsamles og bevares ligesom de fysiske i det forrige århundrede? Hvis ja, står den nationale billedsamling over for et både principielt og konkret uhyre omfattende problem med hensyn til udvælgelse og erhvervelse, ikke mindst på grund af lagrings- og bevaringsomkostningerne for billeder i høj, for eksempel reproducerbar opløsning.

Problemstillingen sættes i perspektiv af, at der jo gennem internethøstningen af de nationale webdomæner indsamles uhyre mængder af billeder, der knytter sig til hjemmesider og deres indhold. Skal man lade sig nøje med dette med den virkning, at de hidtidige billedsamlinger reduceres til at være afdelinger for fysiske billedformer og retrodigitaliserede repræsentationer af sådanne?

Det Kongelige Bibliotek opstillede allerede i første halvdel af 1990'erne en vision for opbygningen af en national billedbase over bevaringsværdige digitalt fødte eller skabte fotografier og fotosamlinger. Tiden var dengang

ikke moden, alle ville selv, og resultatet er blevet derefter med mange uforenelige og inkompatible initiativer, tab af materiale og vanskelige adgangsforhold.

Nu synes situationen at være moden for en fælles national løsning, thi Nationalbiblioteket har fået flere henvendelser om at forestå en sådan, blandt andet fra folkebiblioteksområdet, der rummer lokalarkiver og -samlinger. Det har ført til, at der er udviklet en ny accessionspolitik for digitale fotografier, og at det første nationale infrastrukturprojekt *Danmark fra Luften – før Google* er påbegyndt og med øen Fyn som pilotafgrænsning vil omfatte digitalisering af omkring 200.000 luftfotos 2011-2013.

## **Afslutning**

I det foregående er der skitseret en række udfordringer, der møder ikke bare Det Kongelige Bibliotek, men alverdens nationalbiblioteker i de kommende år, efterhånden som de konkrete virkninger af den digitale revolutions næste trin – de *digitalt fødte* materialekategorier – afløser de gennem århundreder kendte *fysiske* forgængere. Mens de fysiske materials spredning over formater og papirtyper i opbevaringssammenhæng var et praktisk-organisatorisk problem og langtidsbevaring et plads- eller i sidste instans et substitutionsproblem gennem fotografisk, i de seneste år tillige digital kopiering, rummer modtagelse af digitalt fødte materialer nye og ofte langt vanskeligere modtagelses-, formidlings- og bevaringsproblemer end de fysiske. Den udvikling, der igennem de sidste 15 år er sket på universitetsbiblioteksområdet, dog i relativt standardiseret form for eksempel digitale tidsskriftartikler, er nu kommet til nationalbiblioteksområdet. På en række punkter ligner udfordringerne her mere arkivsektorens problemer i den digitale verden, men på afgørende punkter alligevel er der forskelle. Vil vi bevare den digitalt fødte del af kulturarven og vidensproduktionen på disse områder i fremtiden, må problemerne løses, og tiden er knap, hvis vi skal undgå data- og kulturarvstab i de kommende årtier, således som det faktisk er sket på webben i 1990'erne.

## Noter

<sup>1</sup>Begrebet ”digital” har i forrige årti i stigende grad afløst ”elektronisk”, efterhånden som bibliotekernes indhold er blevet digitalt enten gennem født digital produktion eller gennem retrodigitalisering. Det bruges i denne sammenhæng som overbegrebet.

<sup>2</sup>Om disse, se Erland Kolding Nielsen & Niels Mark: ”En revolutions historie i overblik”, i: Kommunikation erstatter transport. *Den digitale revolution i danske forskningsbiblioteker 1980-2005. Festskrift til Karl Krarup*. Red.: Erland Kolding Nielsen, Niels Christian Nielsen, Steen Bille Larsen. Det Kongelige Bibliotek, Statsbiblioteket. 2005, ss. 45-63.

<sup>3</sup>Det Kongelige Bibliotek i Danmark har siden 1927 haft dobbeltfunktioner som både Danmarks nationalbibliotek og universitetsbibliotek for Københavns Universitet; sidstnævnte er udbygget gennem omfattende fusioner med Universitetsbibliotekets 1. afdeling i 1990 og Danmarks Natur- og Lægevidenskabelige Bibliotek (tidligere Universitetsbibliotekets 2. afdeling) i 2005 og samarbejdsaftalen med Universitetet i Københavns Universitets Biblioteks- og Informationsservice 2007, der også omfatter de øvrige fakultets- og institutbiblioteker samt de universitetsbiblioteker, der gennem universitetsfusionerne i Danmark i 2007 indgik i Købehavns Universitet.

<sup>4</sup>I mangel af en egentlig lov om Det Kongelige Bibliotek er den beskrivelse, der gives i finanslovens anmærkninger, den mest autoritative opgavebeskrivelse, der gælder for institutionen.

<sup>5</sup>For Danmark skete det med inkorporering af internethøstning i den nye pligtafleveringslov fra 2004 med virkning fra 1. juli 2005; til formålet har Det Kongelige Bibliotek og Statsbiblioteket dannet den fælles, digitale institution Netarkivet.dk, der varetager indsamling og bevaring af den enorme digitale internetbase; på hjemmesiden [www.netarkivet.dk](http://www.netarkivet.dk) findes introduktion, FAQ, artikler og softwaren *Netarchive Suite* i open source; se også den i 2010 af Det Kongelige Bibliotek og Statsbiblioteket publicerede [www.digitalbevaring.dk](http://www.digitalbevaring.dk).

<sup>6</sup>Det Kongelige Bibliotek: Strategi 2011 – 2014. 2010, 15 ss.; lægges på hjemmesiden, når resultataftalen er underskrevet af Kulturministeriet, hvilket af formelle grunde ikke er sket i skrivende stund.

<sup>7</sup>Det gælder f.eks. *British Library*; det betyder ikke, at man ikke har eller modtager billeder, men de indgår som en del af andre materialekategorier, f.o.f. arkiver.

<sup>8</sup>Tidligere former var kobberstik, men også tegninger indgår ofte i billedsamlinger. Det Kongelige Bibliotek har siden 1999 indsamlet ca. 200.000 bladtegninger, se herom Erland Kolding Nielsen: ”Indsamling af bladtegninger til Museet for Dansk Bladtegning i Kort- og Billedafdelingen”, *Årsberetning 2009*, [Det Kongelige Bibliotek: 2010], ss. 67-73.

## **Om författaren**

Erland Kolding Nielsen er direktør, national- og universitetsbibliotekar ved Det Kongelige Bibliotek siden 1986, tillige for Universitetsbibliotekets 1. og 2. afdeling gennem fusioner.

Som nationalbibliotekar i Danmark, tidligere også som universitetsbibliotekar, kollega til Gunnar Sahlin. Begge er dermed medlemmer af nordiske, europæiske og internationale organisationer, hvori vi haft et tæt politisk, fagligt og personligt samarbejde.

# Speak Memory: Reconfiguring Oral, Written and Digital Communication

*Jānis Krēslis*

What profits a man if he gaineth a world with its comprehensive, all encompassing networks, its unobstructed channels of communication, its effortless and sudden access to seemingly endless sets of resources, but in the process loseth his memory? Woe to him that buildeth, getteth, striveth for mastery, yet in the process forgetteth the ways in which we remembreth, how we structure knowledge, conceive the world around us.<sup>1</sup>

It is no mere coincidence that I begin my forward-looking tale of digitization and its contribution to the reconfiguration of communication by alluding to the Prophet Habakkuk, the Evangelist Matthew, and the poet Geoffrey Chaucer. Through my oblique references to the past I want to look into the future. I do not intend to delve into the past to better understand the present, but rather, albeit for a brief moment, to remember the future; and instead of using the usual text and image based points of entry, I shall turn to the world of oral communication. And I shall do this all to direct our attention to the concurrence of technical innovation and radical shifts in the ways in which we form identities and in which we communicate, the way in which we access knowledge. It is only through memory, by analyzing how it has been structured in times past, that we can get a deeper understanding of the culture, the contours of which are now just beginning to take shape and the form of which we are in the process of conceiving.

We can best prepare for our task by casting our sight far and wide and by searching for parallels to that which we are experiencing today. The most obvious and the most frequently mentioned is to be found in the history of printing and in the tale of how the discovery, the spread and the development of printing left its mark on the mind of man. Here, I would like to shift my ground to a process which often ran parallel to that of printing, but one which lays emphasis more on the ramifications of the technical revolution

An excerpt from the chapter on memory from the *Rhetoricum libri* of one of the major figures of the early renaissance, George of Trebizond (Basel, 1522).



than the constituent elements of the revolution itself. Instead of looking through the looking glass of access, readership, speed, which are all terms of which we are painfully aware, I shall propose to view the whole phenomenon as a transition from a culture that had been predominantly oral to one that in an increasing degree manifested itself in the written and the printed word. By doing so, I, first and foremost move beyond the world of books, in other words, I get out of the library. Secondly, I alter the parameters of time. We have the tendency to associate technical innovations with concrete junctures, centuries, and decades. Today, I shall try to reconfigure our time line – using not technical innovation as the sole guideline, but rather its impact on communication.

A great part of Europe, especially its Northern tier, was characterized by orality well into the 17th century, that is over 150 years after the introduction of printing. It was a world with closely intertwined networks and

rampant communication, in many ways much more intensive than today, despite our proclivity to claim that communication never has been so unrestrained as today. It was a world in which memory was a key component.

With the help of semi-communication it was possible to access a surprisingly large world, one which stretched well beyond the confines of one's own mother tongue. The only precondition – that the participant be a physical part of the communication event. Each speech-act was new, each situation different, each conversation a confirmation of a community, commonality and mutuality. On the one hand spontaneous, on the other with a concrete goal – that of spreading further and preserving the already known.

Today, we are of the firm conviction that the written and printed work is more permanent than the spoken. At the same time, we know that it is nowhere as elastic as the spoken word. With the rise and spread of written culture, the world was split into two separate realities. There were communities which searched for knowledge and expressed their identity in written form, others which did not need text to attain knowledge and reaffirm identity.



The search for knowledge as depicted in J.F. Reimman's *Versuch einer Einleitung in die Historiam Literariam*, vol. 1 (Halle, 1723).

With this transformation even the notion of mother tongue assumed a two-fold character – a written and a spoken one.

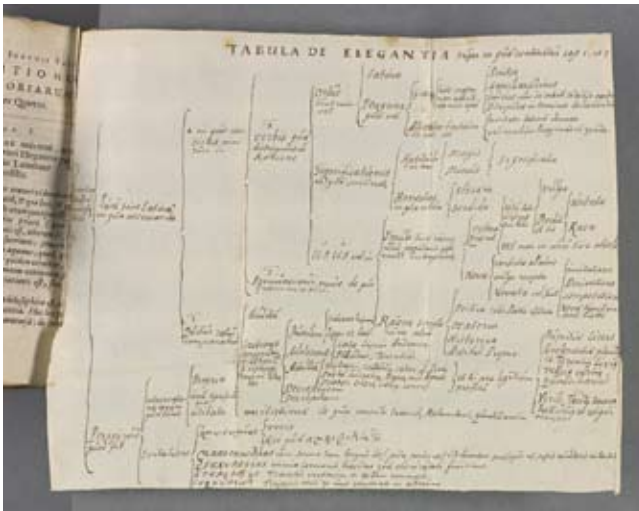
As written culture gained an ever stronger foothold, the cultural topography changed profoundly. First and foremost, the world of semi-communication diminished and the printed work created small, at times mutually exclusive worlds. The more printed culture, the more difficult it was to cross and communicate across borders. The irony that is lost on many working with this period is that even the academic world based in Latin, despite its geographic spread, its influence in many circles, was in many ways surprisingly isolated and narrow. It addressed a limited community, not the one at large. It created end nodes and points, but did not reach out any farther. Technical innovation associated with printing, in other words, created surprisingly ubiquitous compartmentalization.

Secondly, it created a culture of reading which was predominantly private. Before the advent and spread of printing reading was a much more communal event. One must only hearken back to the reading culture of the monastic communities and relatively late arrival of silent reading to understand the profound repercussions of these changes.

Thirdly, the world of printing created the notion of translation in our modern sense of the word. Suddenly there were separate realms with borders which no longer could be transgressed by regular communication. The need for translation signified the profundity of this change. With the inroads of written culture, there appeared two-way dictionaries, which for all practical purposes had not existed outside the realm of Latin.

Fourthly, text, and thereby also memory, was compartmentalized. In oral communication this division is not necessary. The mnemonic devices which had been in place for centuries suddenly lost their effectiveness. Memory had to be trained – we can observe an upswing in how mnemonics, most frequently a part of dialectic and rhetoric, become an integral part of curricula. There seems to be an insatiable thirst for recasting existing and developing new systems for assisting and improving memory. These systems evolve their own visual forms as the one which we see here. An effective system of commonplaces, the *loci*, is construed to facilitate memory. The key terms here are brevity and perspicuity. This can be accomplished by dividing and structuring material in a new way.





An example of how subject matter can be divided into smaller parcels to enhance memory.



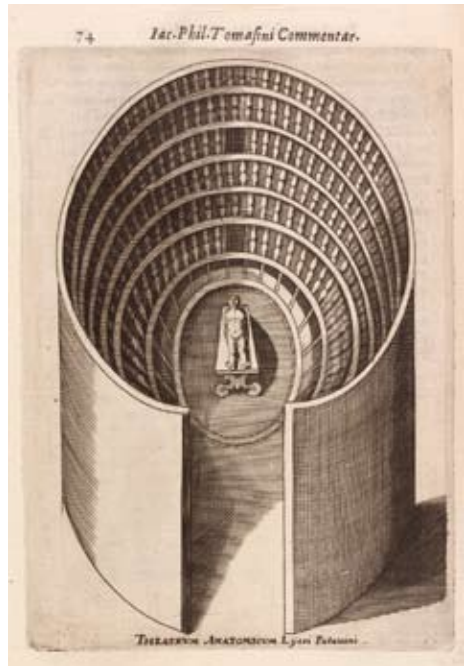
The first image is a handwritten example of division, appended to the *Rhetorices contractae sive partitionum oratoriarum libri 5* of G.I. Vossius (Leiden, 1640), owned by Johan Megalinus and now in the holdings of the National Library of Sweden.

The second image is from Rudolph Agricola's *Phrisii de invention dialecticae libri tres* (Köln, 1523).

In oral communication, with its formulaic epic conventions, repetition and elaboration only serve to help solidify memory. In the written world all these techniques render futile memory.

As a response to the new mode of communication, an effort was made to somehow preserve the participatory dimension of oral communication. Written text can be daunting, as most readily acknowledge. By performing written text, by introducing theatrical elements in education, it became possible to internalize that which otherwise, due to its sheer quantity, could not be learned.

The notion of theater pervaded many aspects of early modern culture. Even education was, at times, set in a theatrical setting. Here the anatomical theater in Padua as depicted in G. PH. Tomasini's *Gymnasium patavinum* (Udine, 1654).



Never has the notion of “theater” been more pronounced as during the period during which the written medium, facilitated by the printed word, was making inroads in oral culture. It seems that there was no end to the number of works in this transition stage that invoke this notion of theater – *theatrum europaeum* being perhaps the most widely known, but also the *theatrum politicum, historicum, poeticum, mundi et temporis*, even the visually spectacular *theatrum cometium* or the daunting *theatrum diabolorum*.

Parallel to the compartmentalization and division for mnemonic purposes there arose the urgency to package information in a new and creative way. Communication was no longer reinforced by repetition and agglomeration, without significant ruptures of continuity, as in the oral mode. On the contrary, memory was purposefully configured to be short term and packaged in small units.



Copperplate engraving of Danzig (Gdansk) *Sweetsche Schans op de Weiselsroom* (Amsterdam, 1626).

It is in the transition from the oral to the written medium that we first encounter short message services which almost instantly were upgraded to multimedia messaging services. Texts no longer had to be cumbersome – of vital importance was brevity, here in this case a broadsheet, in which the message is reinforced by image, including a zoom function as magnifier. The MMS had a limited memory, due to its size. It also catered predominantly to short-term memory and resource management. Quickly recorded, effectively spread and, most likely, quickly superfluous! For greater storage space,

for a hard disc with sufficient memory or a cloud, one turned to a garden – structured information repositories, more comprehensive, more long-term and lasting, but also more cumbersome.



The plan of the botanical garden at Padua.  
J.P.H. Tomasini, *Gymnasium patavinum*  
(Undine, 1654).

It has often been claimed that the rapid development of digital mediums has outpaced our understanding of how to use these new tools and increased our uncertainty as how to utilize the new technical advances in charting our ways of knowing and communicating this knowledge. If we, however, view the recent developments against the background of the reconfiguration of the culture of communication and mnemonics during the early modern age, it is possible to more perspicuously understand the recent lines of development.

First and foremost, digitization has reconfigured space. After an extended period in which we, using a structure that reminds us of the method underlying the *loci communes* or commonplaces, have divided knowledge and compartmentalized it with the help of subject divisions, cataloguing tools, and other methods, in digital form we are now encountering material

en masse, bodily all at once. Our research tradition has been based on and steered by selection criteria and its guiding principle could be encapsulated in the Latin *non multa, sed multum* – that is, in the belief that an endeavor’s value is determined not by its sheer volume, but by the degree to which a particular aspect has been explored in depth. In doing research, we advise our students to choose seminal works, to sort.

In digital form, when entire collections are made readily available, search tools do not access them by using the *multum* principle, but rather by the *multa*. Comprehensiveness has replaced selection for Google digitization projects. The question remains - to what extent do we possess the tools necessary to engage materials comprehensively? It requires conceiving a whole new set of parameters when communicating with the material at hand, a form of communication which is much more similar to the methods used in semi-communication, which, of course, was predominantly oral.

Secondly, the entire notion of conversational space has been redefined. If the previous shift involved a shift to more private spheres and undermined the experience of commonality when text no longer was read aloud, the new digital world, just as in the previous case, draws us back into the world of oral communication. Instead of retreating, reading or reviewing, and then discussing it once we are finished, digital technology with its chat rooms allows us to meet the material and to discuss it concurrently in a way which once again draws us back into a world of orality, where each conversation is a confirmation of community, commonality and mutuality.

Through translation the early modern world sought to overcome the barriers imposed by a written culture. In the world facing us, this translation is no longer primarily linguistic, rather a form of cultural transfer. We are encountering new digitized collections at an almost incomprehensible speed - at times, as window shoppers, at others, as serious customers! The number of impressions is growing rapidly. We need mnemonic tools that will allow us to tie these impressions together and make sense of them – in other words, instead of shortening our memories (and having source materials for quick checks when this short-term memory fails us), developing once again our long-term memories, which, as we have seen, were cornerstones of oral cultures. The question remains, do we have the structure to teach this memory, since memory is not automatic?

Finally, it was a seemingly natural tendency in the transition from oral to written culture to resolve questions of communication and memory on stage, in the form of theatrical dialogue. There is no question - the digital arena is nothing but a stage. Not only is the medium the message, but the stage – presentations with their ubiquity, their perspicacity, their repetitiveness, once again all features of an oral form of communication.

And it is a stage that not only guarantees communication between actors and spectators. The culture of oral communication is so omnipresent that we even have to ensure that we not only talk amongst ourselves, but that there exist a conversation between the various forms which our vessels of knowledge take, that they can engage one another.

If we look truthfully back at the world which was our most recent source of inspiration before the digital age, we see that we have not always been that successful in creating an environment in which the spoken and written words, handwritten and printed worlds have coexisted. We need to learn to speak anew – since we are infants, *infans*, in the true sense of the word. We shall accomplish this only by letting our memories speak. Speak memory!

### ***Noter***

<sup>1</sup>This article is a revised version of a keynote address held at the Digital Learning and Libraries Conference organized by the National Library of Latvia in November 2007. It addresses issues which have been central to Gunnar Sahlin's tenure as Head of the National Librarian of Sweden. Not the least of these is the tremendous shift in the way in which we engage various media in our historical research and how we can speak of our historical collections using terminology and concepts from our contemporary culture of communication.

### **Om författaren**

Jānis Krēsliņš är förste bibliotekarie på Kungl. biblioteket och lägger i sitt arbete fokus på det äldre trycket. Genom att berika forskarnas och KB-medarbetarnas kunskaper om KB:s samlingar som forskningsresurs och hitta nya vägar till dem öppnar han samlingarna för forskning på de områden och frågeställningar som inte har fått den uppmärksamhet som de har förtjänat.

# Gunnar och jag och regeringens ledarskapsprogram

*Tomas Lidman*

## Bakgrund

Gunnar Sahlin och jag har följts åt genom åren på olika sätt och via olika uppdrag. Det har handlat om det mesta, alltifrån engagemang för bokens unika funktioner till chefskapet för Kungliga biblioteket. Ändå kan man inte säga att vi är särdeles lika i våra profiler men vi har sannolikt kompletterat varandra på ett förhoppningsvis konstruktivt sätt.

Det började för mer än 20 år sedan när jag som relativt nybliven ordförande för det numera avsomnade men vid den tidpunkten ganska aktiva Sällskapet Bokvännerna fick i uppgift att rekrytera nya styrelseledamöter. Styrelsen skulle bytas ut. Vi behövde tänka nytt då medlemsantalet successivt minskat från knappa 2000 vid 80-talets början till ca 1500 vid årtiondets slut. Sällskapets tidskrift *Bokvännen* stod också inför ett redaktörsbyte. Gunnar hade några år dessförinnan disputerat i litteraturvetenskap på ett bokhistoriskt ämne och via sällskapets mångåriga medarbetare och Gunnars handledare, professorn i bokhistoria Per Soldan Ridderstad, fick jag kontakt med honom och han ställde omedelbart sin person och kompetens till förfogande. Tillsammans med den nya styrelsen försökte vi på olika sätt (med varierande framgång måste jag tyvärr medge) gjuta nytt liv i föreningen. Det hela fick sin dramatiska avslutning då Föreningen för bokhantverk och Sällskapet Bokvännerna slogs samman på ett stormigt medlemsmöte till föreningen *Biblis* 1997 och Gunnar blev ny ordförande. Men det är en annan historia.

Vid den tidpunkten (1997) hade jag som överbibliotekarie vid Stockholms universitetsbibliotek (SUB) under några år varit Gunnars chef. En kort men intensiv period. Gunnar var avdelningschef för den hårt belastade låneavdelningen, ett arbete han beskrivit i flera artiklar. Gunnar fortsatte sin bibliotekskarriär på Uppsala universitetsbibliotek men lämnade plötsligt professionen för ett politiskt uppdrag som oppositionsråd i Sollentuna.

Det var med visst vemod jag konstaterade att Gunnar sannolikt var förlorad för biblioteken för all framtid. Redan då, vid mitten av 1990-talet, blev det allt svårare att rekrytera duktiga chefer för inte bara de stora forskningsbiblioteken utan för kulturarvsinstitutioner i allmänhet. Det var inte så att det saknades intresserade kandidater men chefskapet lockade inte på samma sätt som det gjort tidigare. Allt fler chefer rekryterades från andra sakområden – bibliotekarierna föredrog att syssla med att utveckla sina särskilda yrkeskunskaper.

När jag så lämnade universitetsbiblioteket hösten 1995 försökte jag förmå Gunnar att göra ”come-back” och söka den nu lediga tjänsten vilket han också gjorde. Till min stora glädje lämnade han politiken och utnämndes till ny överbibliotekarie 1996.

Det finns en, tror jag, självklar och inte sällan konstruktiv motsättning mellan centrum och periferi. Det gäller sannolikt alla verksamheter vare sig det handlar om företag, organisationer eller samhällsinstitutioner – och regeln kan tillämpas över hela världen. I biblioteksvärlden representerar Kungliga biblioteket centrum och övriga bibliotek periferin, även det i huvudstaden liggande universitetsbiblioteket. Jag kan intyga detta eftersom jag faktiskt befunnit mig på båda sidor om gränsen. Visst ville man gärna, utanför Humlegården, ge KB ett tjuvnypp om tillfälle uppenbarade sig, samtidigt som man på olika sätt var beroende av ett gott samarbete.

Gunnar och SUB var härvidlag inget undantag. Våra goda relationer fortsatte emellertid och då Gunnar 2003 efterträdde mig som chef för KB fick han själv uppleva komplexiteten av att leda en central organisation. Åren som följde utmärktes av ett synnerligen konstruktivt samarbete då Riksarkivet (som jag nu fått ansvar för) och Kungliga biblioteket stod inför många likartade problem. Detta unika samarbete fick också internationell uppmärksamhet och betraktades av flera kolleger utomlands som ett ovanligt gott och efterföljansvärt exempel.

Gunnar och jag delar med andra ord många erfarenheter med varandra och att ha följts åt under så många år i en livskarriär skapar givetvis en god grund för djup vänskap.

## **Regeringens ledarskapsprogram**

Detta som en bakgrund och inledning till det ledarskapsprogram som



regeringen under 1990-talets början introducerade för nyblivna myndighets-chefer. Jag vet också att Gunnar delar min positiva syn på programmet.

När jag 1985 utnämndes till chef för den lilla men exklusiva myndigheten Statens psykologisk-pedagogiska bibliotek (SPPB) var jag helt oförberedd på vad som förväntades av mig. Någon introduktion var det inte tal om. Det ansvariga statsrådet, Lena Hjelm-Wallén, bevärdigade mig inte ens med en hälsning eller gratulation – den underskrivna utnämningen damp bara ned i brevlådan. Min företrädare, Elin Ekman, introducerade mig i bibliotekets bokföring och anslagsframställning och bokslutets svåra konst, men hur det var att *leda* organisationen, däri fick jag ingen vägledning. Där fick jag klara mig själv. Tillträdet den 1 maj underlättades väl inte heller av att min pappa bara hade ett par veckor kvar att leva och att jag några dagar dessförinnan gått in i en lyktstolpe och fått en praktfull ”blåtira”.

Efter flera år (1990 tror jag det var) fick jag kallelse till ett seminarium för chefer för mindre myndigheter. Det var första gången man ägnat mig sådan uppmärksamhet från regeringens sida, men det var så dags då. Många misstag var redan begångna. Jag kommer inte ihåg vad som avhandlades och något djupare intryck har seminariet, som upprepades några gånger, inte avsatt. Däremot minns jag med stor entusiasm och värme de kolleger som deltog i sammankomsterna, bland andra Erik Nilsson, vid den tidpunkten chef för Statens ungdomsstyrelse, Anders Karlqvist, chef för Polarforskningssekreteriatet och Kalli Klement från Författarfonden. Men vad vi diskuterade har jag inget minne av, som sagt. Så här i efterhand kan jag tycka att det är märkligt att regeringen visade så extremt lite intresse för myndigheten SPPB. Det var bara att köra på. Vi disponerade ändå ett anslag i 10-miljonerklassen och som myndighetschef hade man avsevärda befogenheter. Den ansvariga handläggaren Åke Wraaaaghe (så svarade han med långdraget aaaa när jag någon gång ringde upp honom) hörde av sig en gång om året och upplyste mig om att pris- och lönekomensationen i kommande anslagsframställning inte fick överstiga en viss procentsats. Mest extern uppmärksamhet visade mig de fackliga organisationerna som vid löneförhandlingar alltid representerades av någon hög facklig ombudsman och Riksarkivets tjänstemän som kollade hur jag uppfyllde arkivlagen.

I samband med att jag utnämndes till chef för KB hade budskapet om

nödvändigheten att ta hand om sina chefer också nått regeringskansliet – man ville väl inte vara sämre än konkurrenterna inom näringslivet. I maj 1995 skrev dåvarande samordningsministern Jan Nygren om den statliga chefspolitiken:

Svensk statsförvaltning har successivt förnyats och utvecklats (sedan mitten av 80-talet). Den mest markanta förändringen är att mål- och resultatstyrning har införts. Härigenom ställs ökade krav på myndigheterna samtidigt som de har stor frihet i fråga om hur de av regeringen uppställda målen skall uppnås [...] De ändrade förutsättningarna ställer mycket stora krav på det statliga ledarskapet. Myndighetschefernas kompetens och förmåga att leda en myndighet har en avgörande betydelse för hur framgångsrik verksamheten blir. Ett bra ledarskap innebär att som chef skapa förutsättningar för arbetstagarna att utveckla sina möjligheter att göra ett bra arbete. Vi behöver professionella chefer och ledare. Vi har helt enkelt inte råd att vara utan dem. Därför vill vi verka för en aktiv och god chefsförsörjning inom statsförvaltningen.

Jag kallades följaktligen upp till Utbildningsdepartementet och departementsrådet Karin Röding (numera rektor för Mälardalens högskola) informerade mig om olika skyldigheter och rättigheter för utnämnda generaldirektörer. Jag fick också den speciella förordningstext som numera kunde tillämpas på mig. Riksbibliotekarien var i denna likställd med generaldirektörerna (samma förhållande gällde för till exempel rikspolischefen, landshövdingarna och vissa överintendenten för museer). Hon erbjöd mig också att delta i vad hon kallade en utvecklingsgrupp för nytillträdna generaldirektörer. Det var en förhållandevis ny företeelse och verksamheten hade bara förekommit ett par år. Den administrerades av Margareta Hammarberg. Avsikten var att bilda en grupp om åtta till tio personer som tillsammans och med ledning av en erfaren konsult skulle diskutera ledarskapets problem utifrån verkliga händelser på arbetsplatsen. Tanken var också att gruppen om möjligt skulle fortsätta att arbeta under hela mandatperioden, det vill säga minst sex år, gärna fler, om förordnandena förlängdes. Min grupp bestod inledningsvis av 13 personer och skulle ledas av konsulterna Gunilla och Jan Asplind.

Första tredagarsmötet som ägde rum bara någon månad efter mitt tillträde blev dramatiskt. Vi fick alla uppdraget att berätta om våra myndigheter, deras organisation, uppgifter, mål. Jan kommenterade och Gunilla

antecknade och analyserade och efter varje presentation blev det en intensiv men avvaktande diskussion. Det visade sig förhållandevis omgående att vissa av deltagarna såg sin närvaro mera som en plikt än en möjlighet och deras deltagande i gruppen skulle sannolikt bli kortvarigt. Ett mindre lyckat rollspel bidrog också till ett visst avståndstagande från somliga. Till nästa möte någon månad senare blev det också aktuellt med ett par avhopp – som faktiskt medförde positiva konsekvenser för oss som valde att fortsätta. Diskussionerna flöt nu bättre, vårt förtroende för varandra ökade och därmed viljan att öppna sig för att både ge och ta emot goda råd, men också kritik. Tanken var att vi hädanefter skulle träffas en gång per termin under en till två dagar. Nästa möte hade ytterligare någon medlem valt att hoppa av och vid vårt tredje möte (1997) formades en kärna som bestod av nio personer. Den skulle i princip komma att existera och arbeta ända fram till 2009. De flesta av oss hade då varit verkschefer i mer än tolv år och även i flertalet fall hunnit byta myndigheter och i några fall hunnit avsluta sitt exekutiva arbetsliv.

De följande sammankomsterna följde en slags mall som Jan och Gunilla arbetat fram. De började på eftermiddagen eller tidig kväll med att vi var och en dels gjorde en utvärdering av oss själva och hur vi hanterat den information vi fått vid vårt föregående möte, dels var vi befann oss just nu och vilka problem som vi ville få bearbetade. Avsikten var naturligtvis att vi skulle landa på platsen och ”samla ihop oss”. Vid de första seminarierna tog Jan och Gunilla (som sedermera lämnade uppdraget) upp vissa mer konkreta och specifika frågor kring ”professionella organisationer”, ”att förstå en organisation”, ”arbetskartan”, ”om beröm och kritik”, ”om planeringssamtal” och så vidare för diskussion. Vi fick också tillgång till Jans särskilda PM i dessa frågor.

Allt eftersom tiden gick blev det mindre av särskilda föredragningar och mera av diskussioner och analyser. Andra dagens möte kom så småningom att domineras av oss själva. Vi fick möjlighet att diskutera angelägna, ibland svåra, frågor vi just då arbetade med och övriga seminariedeltagare kommenterade, frågade och funderade och Jan förhöll sig i bakgrunden och kom ibland med synpunkter och påpekanden – alltid på ett edmjukt och träffsäkert sätt. De lite infekterade diskussioner som då och då kunde förekomma berodde alltid snarare på seminariedeltagarnas nyfikenhet på varandra, än

på en vilja att tillskriva någon ett speciellt beteende. Vållig nyfikenhet blev ett ledord för våra möten och var givetvis en förutsättning för vår extremt långa och inspirerande tid tillsammans.

Efter fyra års seminarieverksamhet vågade Jan sig på att föreslå en typ av medarbetarundersökning där våra närmaste underliggande avdelningschefer skulle bedöma våra chefsegenskaper. Ett djävult utspel som naturligtvis hade sin grund i vårt stora gemensamma förtroende för varandra. Vilken chef vill annars öppet utsätta sig för något sådant? Jag kommer ihåg att resultaten av undersökningen inte var odelat positiva. De diskussioner som följde var emellertid synnerligen givande och konstruktiva och lärde oss mycket om våra beteenden, styrkor och svagheter.

För mig blev dessa tillfällen till fördjupade möten med chefer för olika myndigheter med olika inriktning verkligen berikande. Ofta delade vi samma typ av problem. De blev mina vänner – men samtidigt ändå inte. Jag ville verkligen inte vara utan dem – seminarierna blev beroendeframkallande skulle man kunna säga och jag fick ofta goda råd på min resa genom yrkeslivet. Ibland kan jag i dag sakna dessa möjligheter till professionellt problemlösande.

Jag vet att Gunnar har också funnit stort värde i dessa utvecklingsgrupper om än med andra deltagare och annan konsult hjälp. Det initiativ till utvecklingsprogram för chefer inom staten som togs av dåvarande regeringen i mitten av 1990-talet var nödvändigt. Insikten att också staten måste ha chefer som behärskar de metoder och arbetsförhållanden som utmärker ett modernt ledarskap kom inte en dag för tidigt. Den utgör en formidabel kontrast till hur jag blev omhändertagen vid min första myndighetschefsuppnämning 10 år tidigare. Jag kan bara beklaga de verkschefer som valde att ”stå över”.

Slutligen ett varmt och djupt känt tack till mina kolleger och myndighetschefer Thomas Franzén, Gunnel Färm, Margareta Hentze, Lars-Erik Holm, Thomas Korsfeldt, Karin Lindell, Gunilla Olofsson och Staffan Widlert och naturligtvis också till vår lyhörde och i alla avseende konstruktive konsult Jan Asplind.

## **Referenser**

Asplind, Jan, *Generaldirektör*, Stockholm 2009.

- *Strövtåg i organisationen*, Stockholm 1991.

Lidman, Tomas, "Att vara myndighetschef", *Festskrift till Kjell Nilsson*, Stockholm 2011, [www.kb.se](http://www.kb.se)

Sahlin, Gunnar, "Studenternas bibliotek?", *Perspektiv och visioner. Stockholms universitetsbibliotek mot år 2000*, Stockholm 1993.

*Statligt ledarskap*. Information från Statsrådsberedningen och finansdepartementet, maj 1995.

Anteckningar och PM från regeringskansliets utvecklingsgrupps sammanträden 1996-2008.

## **Om författaren**

Tomas Lidman, fil. dr i historia 1979, chefsbibliotekarie Statens psykologisk-pedagogiska bibliotek (SPPB) 1985-92, överbibliotekarie Stockholms universitetsbibliotek (SUB) 1992-95, Riksbibliotekarie 1995-2003, Riksarkivarie 2003-2010. Leder för närvarande Litteraturutredningen (Ku 2011:04).

# Ledare, coacher och inspiratörer

*Niclas Lindberg*

## **Två ledare som påverkat mig i mitt ledarskap**

Människor vi möter är med och formar vår framtid. Två ledare som starkt bidragit till att forma mitt ledarskap är Staffan Holmberg, kommunalråd och kommunstyrelsens ordförande i Haninge kommun, och Siv Johansson, kultur- och fritidschef i samma kommun under de första av mina år som bibliotekschef.

*Staffan Holmberg*

Under sex turbulenta år i början av 1990-talet, när det på allvar diskuterades om en svensk kommun kan gå i konkurs, arbetade jag nära en person vars ledarskap i hög grad påverkat och influerat mig. Kommunrådet och kommunstyrelsens ordförande Staffan Holmberg är för mig den kämpande ledaren som mot alla odds lyckades med att vända kris till framtidstro.

Haninge kommun var i början av 1990-talet på väg att ställa in betalningarna. Frågan ställdes om en kommun kan gå i konkurs eller om en lösning kunde vara att dela upp Haninge och slå samman delarna med grannkommunerna. Bakgrunden var en ekonomisk kris i kommunens bostadsstiftelse. Under en renovering av sina miljonprogramsområden hade man dragit på sig nära en miljard i skulder som det inte fanns täckning för. Kommunen stod för borgen och när stiftelsen inte kunde betala hamnade kravet hos kommunen. Krisen var ett faktum och det politiska ledarskapet i kommunen prövades. En av dem som från första stund kavlade upp ärmarna och var bergfast i sin övertygelse att Haninge skulle resa sig var Staffan Holmberg. Under hans ledarskap framförhandlades ett räddningspaket med staten som kombinerades med omfattande egna åtgärder i kommunen. Under ett år i krisens början minskades kommunens kostnader med 30%, 25% av personalen fick lämna sina jobb, skatten höjdes med en krona, energibolaget och

kommunens nära 10.000 lägenheter, flera centrumanläggningar med mera såldes. Budskapet till invånare och anställda var att Haninge skulle klara krisen, att det skulle bli tufft men att vändningen skulle komma. Och det gjorde den. Med stöd av en tydlig och kraftfull politisk ledning, i nära samarbete med förvaltningsledningarna och personal, skapades en Haningeanda som trots svårigheterna man mötte präglades av jävlar-anamma och framtidsoptimism. De ekonomiska svårigheterna klarades ut och Haninge var en av de första kommunerna att klara balanskravet.

Staffans ledarskap innehöll flera delar som jag försöker leva upp till. Lyssna på andra och låta dem vara med i diskussionerna men våga avsluta diskussionsklubben och gå till beslut. Fatta beslut i rätt tid – ibland behövs det även om förankringen brister. Kämpa för sina övertygelser och vara beredd på att ta konsekvenserna om det inte går den väg man önskat. Stå för både med- och motgångar och vara tydlig med att "the-ball-stops-here".

### *Siv Johansson*

1999 började jag som bibliotekschef i Haninge. En befattning jag innehade fram till 2004, med tjänstledighet några år för uppdraget som riksdagsledamot. Siv och jag hade arbetat tillsammans dels under mina år som samordnare för kommunledningen i Haninge, dels under min tid som chef för kommunens medborgarkontor, som till viss del var samlokaliserat med biblioteket. Under mina år som medborgarkontorschef samarbetade vi nära med biblioteket och mitt intresse för biblioteksverksamheten väcktes. Inte minst för bibliotekens roll för fri tillgång till information och den betydelse de spelar för enskilda personers utveckling och välbefinnande. Samtidigt hade jag en känsla av att bibliotekens potential inte togs tillvara av kommunledningen och att denna och biblioteksorganisationen betraktade varandra med ömsesidig misstänksamhet. Ur bibliotekens perspektiv var detta inte oförståeligt eftersom man under ekonomiska krisår blev hårdbantade och bibliotek lades ner. Min tid som bibliotekschef började turbulent. Jag, en ekonomi- och samhällsvetarperson utan bibliotekariekompetens, skulle bli chef för biblioteket. Facket förordade inte mig, diskrimineringsombudsmannen kopplades in, lokaltidningen hade mig på löpet med rubriken om att jag gick före trots att jag saknade rätt kompetens och låntagarna skickade in ituklippta lånekort till biblioteket i protest mot den nya chefen. Det var upp

till bevis. Sagt och gjort. Jag bakade mockarutor och första dagen på jobbet åkte jag runt till de åtta olika verksamhetsställena och fikade med den 50 personer starka personalstyrkan. Det blev början på en härlig tid då vi utträtade stordåd tillsammans. Vi skapade en av Sveriges första biblioteksplaner, införde servicegarantier och klagomålshantering, skapade en ny ledningsorganisation, förtydligade både ledar- och medarbetarskapet, förbättrade löne- och medarbetarsamtalen, argumenterade för och fick utökat medianslag, ökade besöks- och utlåningssiffrorna och fick till sist förtroendet att bygga nya bibliotek, ett nytt kulturhus och utökade personalstyrkan.

Jag och vi gjorde mycket. Det var hårt arbete och långa dagar. Jag har efteråt funderat på hur jag och vi orkade och hur vi hann med. Jag har kommit fram till att det till stor del var tack vare det ledarskap som Siv Johansson tillämpade och som för mig skapade känslan av att allt var möjligt. Det jag tagit med mig från Sivs ledarskap är tron på att människor bara kan prestera bra i jobbet om man har balans och harmoni i livet. Siv uppmuntrade detta på olika sätt. Ett exempel var hennes stående ”family first”. Om familjen behöver dig – åk. Vi andra löser det som behöver lösas. Tesen var att man ändå inte gör någon nytta på jobbet om man i tanken är någon annanstans och oroar sig för familjen. Något annat jag tagit till mig från Sivs ledarskap är viljan att visa tillit och delegera. Kom man till Siv med ett problem fick man inte en lösning serverad. Man fick fullt stöd och frågan: -Hur skulle du vilja att det blev? På det följde något gott råd, någon mer fråga och ett instick med avslutningen: Gör som du tänker! Till sist hade man Siv med sig i tanken. Man kände tilliten och i och med det ansvaret och man kunde hantera den långtgående delegation Siv tillämpade i sitt ledarskap. Jag trivdes storligen.

## **Två framsynta ledare som påverkat mig i min vardag**

Ibland finns det människor som ser sådant som andra inte ser och som, tack och lov, trots det vågar följa sin ingivelse. Två personer som genom att följa det de sett för sin inre syn och som påtagligt påverkat mig där jag är idag är Gunnar Sahlin, nuvarande riksbibliotekarie och tidigare vice ordförande i Svensk Biblioteksförning, samt Pia Lindberg, vårdchef för Neonatalsektionen, Astrid Lindgrens Barnsjukhus vid Karolinska Universitetssjukhuset i Solna och min hustru sedan 21 år.



### *Pia Lindberg*

Jag träffade Pia för nära 23 år sedan. När jag ser bilder av mig själv från den tiden och funderar på hur jag var då känner jag knappt igen mig själv. Jag var en lillgammal person, kanske närmast en nörd. Osäker på mig själv – en gång när jag skulle hålla föredrag inför klassen valde jag ett ämne där jag visste att jag kunde låna en videofilm som jag kunde visa istället för att prata själv. Jag pluggade fortfarande när vi träffades och hade nog ingen klar riktning för vart mitt liv skulle ta vägen. Jag var, skulle man kunna säga, i behov av ledning. In i mitt liv klev då Pia, och hon har sedan dess varit den person som mest av alla hjälpt till att ta ut kompassriktningen. Pia såg potentialer i mig som jag inte såg själv. Hon har fått mig att växa och våga. Pia är den som mest av alla jag mött verkligen vet hur man jobbar med och verkar genom ett coachande ledarskap. En ledare som inte tar över men som får en att utvecklas och ta språng. Utan det hade jag inte varit där jag är idag. Jag märker också att det coachande ledarskapet utvecklats över tid. I början handlade det om att pusha på och mana framåt. Nu är det mer av karaktären att hjälpa till att hålla jordkontakt och då och då viska i örat: ”Kom ihåg att du är dödlig”. Jag är tacksam över att ha funnit mitt livs coach.

### *Gunnar Sahlin*

Den dagen då jag var på Kungliga biblioteket och fick följa med riksbibliotekarien Gunnar Sahlin ner i källarvalven och titta på Djävulsbibeln anade jag föga att vi båda under flera år skulle få ett nära samarbete i biblioteksfrågor. Lika lite som jag då var medveten om den avgörande roll Gunnar spelat i det som i mina ögon lade grunden till den starka, fristående och självständiga organisation Svensk Biblioteksforening är idag.

Gunnar var tämligen ny i rollen som riksbibliotekarie och jag var en lika nybakad riksdagsledamot från Stockholms län. Eftersom både Gunnar och jag har ett förflutet i kommunalpolitiken kände vi till varandra. Att vi både känner Britta Lejon, då boende i Sollentuna precis som Gunnar och ordförande i Svensk Biblioteksforening spelade också in. Eftersom jag kom från ett uppdrag som bibliotekschef i Haninge och såg det som naturligt att i riksdagen engagera mig i biblioteksfrågor var det en självklarhet att träffa riksbibliotekarien. Jag minns att vi pratade om bibliotekslagen, behovet av ökat självförtroende i bibliotekssektorn och Kungliga bibliotekets roll i

bibliotekssverige. Frågor vi haft anledning att återkomma till många gånger efter det. Inte minst i de processer som följde av Kulturutredningen, regeringens proposition Tid för kultur och Kultursamverkansutredningen som ledde fram till ett utökat uppdrag för nationalbiblioteket och en förnyad instruktion för den samlade biblioteksmyndigheten Kungliga biblioteket. En spännande tid där vi tillsammans med många andra varit med om att skapa nya möjligheter för biblioteksutveckling.

Jag har nu haft uppdraget som generalsekreterare i Svensk Biblioteksförning i snart sju år. Många är de gånger som jag sett värdet av att föreningen är en fri aktör. En betydande del av den friheten kommer av egen ekonomisk styrka och att föreningen är fri från andra bindningar än relationen till sina medlemmar. Jag vill påstå att Gunnar, då som vice ordförande i Svensk Biblioteksförning, i början av 2000-talet lade grunden till denna frihet och självständighet då han och resten av styrelsen argumenterade för och fick årsmötets stöd att avyttra föreningens ägande i nuvarande BTJ AB. Utan det framsynta ledarskap, som inte minst Gunnar då visade, hade föreningen idag inte bara saknat egen finansiell förmåga utan också hållits tillbaka av en ensidig bindning till en av bibliotekssveriges leverantörer. Detta i ett läge där allt fler av föreningens medlemmar upphandlar varor samt tjänster och har en allt mer diversifierad marknad att förhålla sig till. Jag är övertygad om att Gunnar var en av dem som såg detta framför sig och stod på sig trots att motståndet understundom var hårt.

### **Kungliga bibliotekets nationella ledaruppdrag**

Kungliga biblioteket har sedan 1 januari 2011 i uppdrag att ha en nationell överblick över biblioteksområdet samt främja samverkan och utveckling inom området. Sverige har äntligen fått sin samlande biblioteksmyndighet. När Gunnar Sahlin nu, efter att ha varit med och lagt grunden för KB:s nya uppdrag, lämnar sin tjänst som riksbibliotekarie överlämnar han ett uppdrag med stora möjligheter till sin efterträdare. Det finns stora förväntningar på att den nya riksbibliotekarien ska ta till vara och utveckla de möjligheter som riksdag och regering givit KB att arbeta för och utveckla det samlade svenska biblioteksväsendet. Från Svensk Biblioteksförnings sida har vi tydliga förväntningar på den nationella biblioteksmyndigheten

och dess myndighetschef. Svensk Biblioteksförning är av uppfattningen att Kungliga biblioteket såsom nationell biblioteksmyndighet bör ansvara för de processer som syftar till att ta fram, följa upp och utveckla nationella mål och strategier samt definitioner av bibliotekens huvudfunktioner. Som stöd för den nationella strategin behöver KB utveckla nationella mål, kvalitetskriterier och kvalitetsindikatorer för biblioteksverksamheterna. Dessa ska löpande följas upp och utvärderas.

Sverige bör sträva efter att skapa ett bibliotekssystem som bidrar till att utveckla ett långsiktigt hållbart kunskapssamhälle som inkluderar alla. Det behövs en väl förankrad och genomarbetad strategi för bibliotekens samhällsroll. Den nationella biblioteksstrategin bör klargöra de offentliga bibliotekens huvuduppgifter i relation till

Kunskap & Lärande

Demokrati & Informationsfrihet

Inspiration & Utveckling

Kultur & Upplevelser

Fristad & Gemenskap

Som nationell biblioteksmyndighet menar Svensk Biblioteksförning också att Kungliga biblioteket mer konkret bör:

1. Ha sektorsansvar för genomförande av nationella mål med anknytning till verksamhetsområdet och att KB inom ramen för detta ansvar ska vara samlande, stödjande och pådrivande i förhållande till övriga berörda parter.
2. Svara för stödjande rekommendationer, föreskrifter, allmänna råd, kvalitetskriterier och -indikatorer inom sitt verksamhetsområde.
3. Ansvara för kunskapsutveckling och kunskapsförmedling inom sitt verksamhetsområde.
4. Följa forsknings- och utvecklingsarbete av särskild betydelse inom sitt verksamhetsområde och verka för att sådant arbete kommer till stånd.
5. Främja utvecklingen av metoder och arbetsformer inom biblioteksarbetet samt förmedla kunskap om verkningsfulla arbetsformer och metoder.

6. Skapa och tillhandahålla enhetliga begrepp, termer och klassifikationer inom sitt verksamhetsområde.
7. Svara för en gemensam, nationell bibliotekskatalog.
8. Ha tillsyn över bibliotekslagens tillämpning och ta tillvara och sprida kunskap från tillsynen.
9. Ha ansvar för att följa, analysera och rapportera om det offentligt finansierade biblioteksväsendet genom statistikframställning, uppföljning och utvärdering.

En riksbibliotekarie lämnar – en ny ska tillträda. Det svenska biblioteksväsendet och ett nytt uppdrag väntar. Det har varit – och blir – spännande tider.

### **Om författaren**

Niclas Lindberg är generalsekreterare i Svensk Biblioteksförning sedan 2005. 1999-2004 var han bibliotekschef i Haninge kommun. Han har under en period suttit i styrelsen för BTJ AB, arbetat inom Föreningsbankskoncernen och på olika chefsbefattningar i Haninge och Huddinge kommuner. 2002-2004 var han ledamot av Sveriges Riksdag, därtill ledamot av lagutskottet samt suppleant i kulturutskottet och justitieutskottet.

# Bibliotekarier måste Vilja-Våga-Välja

*Karin Linder*

Nyligen uttryckte en av DIK:s chefsmedlemmar farhågan:

– Det är roligt och utmanande att vara bibliotekschef, men idag löper du risken att vakna och plötsligt vara ansvarig för både ishall och djurpark eller kanske till och med vara underställd den tekniska förvaltningen i kommunen. Det är lätt att tacka nej till sådana uppdrag. Speciellt om lönen ligger maximalt tiotusen kronor över vad jag hade som bibliotekarie.

Ovanstående är tyvärr ett sant citat. Idag vill få bibliotekarier leda sina institutioner. De väljer av olika skäl att inte söka chefsjobb. Folk- eller forskningsbibliotek har få sökande till chefstjänster. Det är ett allvarligt problem inte bara för DIK utan för Sverige som kunskaps- och informationssamhälle.

Vilket folkbibliotek som helst erbjuder idag hyllmeter efter hyllmeter av ledarskapslitteratur, snabba tips för bättre ledning och allehanda råd och dåd i ledarskap. Det saknas inte kurser, litteratur, coacher eller annan handledning i ämnet. Men i biblioteksvärlden saknas det uppenbarligen någon som vill läsa och dra lärdom av all den där litteraturen, inte enbart klassificera och katalogisera den.

Mitt bidrag till ledarskapstemat i den här vänboken är därför en plädering för varför såväl bibliotek som andra organisationer behöver bibliotekarier som ledare. Även om bibliotekarien riskerar att till på köpet bli chef för en djurpark.

## **Varför ska just bibliotekarier vara ledare?**

DIK menar att goda chefer och ledare skapar arbetsplatser där det finns bra förutsättningar för DIK:s medlemmar att utvecklas och trivas. För DIK är arbetet med att stärka ledarskap ett sätt att göra en punktinsats som i förlängningen gynnar många. DIK menar att det är viktigt att stötta och hjälpa medlemmar att göra olika typer av karriär. Ledarskap och chefstjänster är ett sätt att gå vidare och utvecklas i yrkeslivet.

Vi har sedan länge lämnat industrisamhället och övergått till ett kunskapsorienterat informationssamhälle. Även om vi är medvetna om den teoretiska övergången kvarstår samhällskonstruktioner och föreställningar från industritiden. Vi mäter till exempel fortfarande effekter av industriella produktivitetsoökningar trots att ett kunskapssamhälle borde mäta kunskapsökning och effektmål på detta.

Bibliotekarier organiserar kunskap och kan söka och finna information och fakta i såväl kortkataloger som avancerade databaser. Därefter kan de källgranska informationen och kritiskt analysera materialet. En självklarhet för alla bibliotekarier men en stor bristvara i informations- och kunskapssamhället. Den digitala revolutionen och det ständiga flödet av information skapar behov av kunskapsorganisation i hela samhället. Det är just detta som gör bibliotekarier till utmärkta ledare även utanför bibliotekens värld.

Traderade föreställningar och mål måste förändras inifrån. Vill vi ha ett kunskapssamhälle med informationskompetenta medborgare istället för ett produktivitetsofokuserat industrisamhälle måste vi förändra hur vi värderar kunskap och organisationen av den. Biblioteken är en solklar arena i den förändringsprocessen. Bibliotekarier måste stiga fram som självklara och stolta ledare för det förändringsarbetet.

### **Varför vill bibliotekarier inte stiga fram som ledare?**

- Jag vill inte bli chef för jag är rädd att drunkna i personalfrågor, budget, och förvaltning. Jag är bara intresserad av utvecklings- och verksamhetsfrågor.
- Jag blev faktiskt chef för att ingen annan ville ha jobbet. Men nu är jag nöjd och letar efter ledarskapskurser för att utveckla mig själv.
- Jag kan inte förstå att någon vill bli chef. Efter ett år som ställföreträdande var jag mer än färdig med det. Man hinner inte med biblioteksjobbet, det är enbart möten, nämnder och annat som sliter på en. Dessutom är pengarna alltid slut.

Ovanstående citat är hämtade från möten och enkäter med DIK:s medlemmar. Den positiva möjligheten att leda en visionär verksamhet in i framtiden har drunknat i förvaltningsbördan.

Om alla resonerar som ovan innebär det att bibliotek och bibliotekarier så småningom kommer att ledas av personer som saknar bibliotekariens

kompetens och profession. Det är säkert en fungerande lösning i stunden men i förlängningen innebär det att bibliotekarier sänker statusen på sin egen profession och ger intryck av att vara visionslösa nördar som endast vill verka som arbetare i vingården. Så kan vi inte ha det.

Idag arbetar de flesta bibliotek med platta organisationer. Det medför att möjligheten för en kommande chef att utvecklas långsamt och successivt växa in i ledarrollen är så gott som obefintlig. Samtidigt har många bibliotekarier verksamhets- och utvecklingsansvar. Det är ett slags ledarskap där bibliotekariens expertkunskap och kompetens tas tillvara men där ledarskapet lämnas åt toppchefen. Biblioteken som organisation får på så sätt en varierad spetskunskap inom alla de områden ett bibliotek verkar utom just ledarskapet.

Kanske är detta en av förklaringarna till att så få bibliotekarier söker chefstjänster. Det är tillräckligt utmanande att vara verksamhetsansvarig och det är väldigt ensamt som chef med budgetansvar. Verksamheten är det mest intressanta, nämnder, personalansvar, budgetbalans och förvaltning är något de flesta faktiskt väljer bort i sitt arbetsliv.

Ytterligare en förklaring är det politiska ledarskapet. Ledarskap i politiskt styrda organisationer är en evig balansgång och en utmaning. Om konstruktionen och rollfördelningen används på bästa sätt är det en fördel att tjänstemän och politiker samarbetar för att leda organisationen in i framtiden. Idag finns en stor osäkerhet i flera kommuner. Rationaliseringar och moderniseringar gör att den traditionella strukturen med biblioteks- och eller kulturchef som föredragande i nämnd förändras.

Den huvudsakliga invändningen mot att söka chefstjänster är ändå lönen. Lönen för såväl bibliotekarier som chefer inom bibliotekssektorn är i förhållande till utbildningsnivån avskräckande låg. För att få tillbaka utbildningsinsatsen krävs att en bibliotekarie arbetar till 69 års ålder. Det krävs alltså att arbetsgivarna gör kraftansträngningar för såväl forskningsbibliotekens som folkbibliotekens chefslöner för att öka antalet sökande till tjänster som bibliotekschefer.

Om allt fler bibliotekarier avstår från ledarskap och väljer att inte arbeta som chefer kommer allt fler bibliotek att ledas av andra än bibliotekarier. DIK menar att det är en olycklig väg att gå. Vill vi skapa ett kunskapsbaserat samhälle krävs visionära och starka ledare med engagemang och förmåga att

driva ett förtroendeingivande ledarskap. Bibliotek såväl som andra kunskapsorganisationer förtjänar att ledas av just bibliotekarier.

## **Det fackliga ledarskapet**

DIK driver ledarskapsprogrammet Vilja-Våga-Välja. 2004 bjöds riksbibliotekarien Gunnar Sahlin in som representant för bibliotekssektorn. Gunnar tackade ja och svarade:

– Ledarskap är viktigt för våra organisationer och det ligger mig varmt om hjärtat. Det behövs alltså fler bibliotekarier som likt en ivrig reseledare går före truppen resenärer in i ledarskapets framtid.

Det fackliga engagemanget är ett fungerande och otroligt viktigt alternativ för ledarskapsträning. Precis som rollspelet mellan politiker och tjänsteman handlar det fackliga arbetet om roller och samtal. En person som engagerar sig lokalfackligt lär sig struktur, organisation och ledarskap inom den egna organisationen. Lönebildning, budget och förhandling är delar som förekommer på både arbetstagar- som arbetsgivarsidan. Bättre utbildning för de tekniska och förvaltningsrättsliga bitarna i ett ledarskap går inte att finna.

Vilja-Våga-Välja är ett program som är processbaserat. Programmet syftar till att deltagaren finner sitt eget ledarskap tillsammans i gruppen och genom samtal med den högsta chefen på den egna arbetsplatsen. Varje ledare måste hitta sina egna metoder och verktyg för att i samklang med personalen hitta en bra ledarstil. Det går inte att läsa lite kurser, anamma en eller annan fastlagd metod och sedan anse sig vara färdig ledare. Ledarskap är personligt och utvecklas genom analys, källkritik, informationssökning och nätverk. På detta är bibliotekarier specialister.

Tillsammans kan vi värdera kunskap och kunskapsorganisation högre. Bibliotekarier i nätverk och med processutbildning i bagaget kan hjälpa Sverige bli ett bättre kunskapssamhälle.

Ett första steg är att fler bibliotekarier vågar vilja välja.

## **Om författaren**

Karin Linder är konsthistoriker med inriktning på östasiatisk och europeisk keramik. Sedan 2009 är hon ordförande för DIK, fackförbundet för akademiker inom kultur och kommunikation. För tio år sedan var Karin Linder en av initiativtagarna till DIK:s ledarskapsprogram Vilja-Våga-Välja.



# En ledare som agerar i många sammanhang

*Margareta Lundberg Rodin*

Vi på Bibliotekshögskolan i Borås har haft glädjen att träffa och se riksbibliotekarie Gunnar Sahlin agera i flera både formella och mer informella sammanhang. Främst har vi förstås mött honom i hans roll som extern ledamot i vår institutionsstyrelse (IS) för Biblioteks- och Informationsvetenskap, där han även har varit vice ordförande under perioden 2005-2010.

Under dessa sex år har Gunnar varit mycket engagerad och uttryckt många relevanta åsikter på vad institutionens utbildningar och kurser ska innehålla och inte innehålla, både principiellt och ibland mer detaljerat, såsom: hur de ska benämnas, hur många sidor kurslitteraturen ska omfatta, samt även vilka titlar som bör ingå. Då och då har Gunnar och andra i styrelsen återremitterat kursplaner med olika anvisningar och justeringsförslag. Gunnar uttrycker och formulerar sig alltid väl under de många intensiva, ibland långa, diskussioner vi haft i institutionsstyrelsen. Ofta har hans åsikter och kunskaper vägt tungt, men han har också visat intresse för och lyft fram andra ledamöters kunskaper och erfarenheter. Framförallt har Gunnar varit engagerad i våra mer övergripande strategiska diskussioner om utbildning och forskning i framtiden. Under de två gångna mandatperioderna har vi arbetat med att utveckla och realisera högskolans profil som professionslärosäte och i detta arbete har externa ledamöter som Gunnar varit oerhört värdefulla och inte minst Gunnar har bidragit i diskussionerna.

Ibland har Gunnars envishet eller kanske uthållighet framträtt allra mest i de frågor som han ansett vara väsentliga. Vid flera tillfällen har han oförtrutet fört fram att exempelvis barn- och skönlitteratur ska tas bort ur bibliotekarieutbildningen, men mötts av motstånd framförallt från oss som är folkbiblioteksföreträdare. I andra frågor har vi andra i styrelsen lyssnat och tagit till oss av hans kunskap och långa erfarenhet när det gäller utbildning och forskningsfrågor. Ska Gunnar beskrivas som extern styrelseledamot så är ”engagerad”, ”intensiv” och ”väl insatt” adekvata ord.

Vid några sammanträden bytte riksbibliotekariens roll från att vara extern ledamot och gick in i rollen som institutionsstyrelsens mötesordförande. Vid dessa tillfällen fick vi ta del av andra av hans ledaregenskaper, som effektivitet och fokusering. Mötet och ledamöterna kom under Gunnars ordförandeskap ofta snabbt fram i diskussionerna till det väsentliga, utan att fastna för mycket i detaljer, besluten fattades påfallande resolut, vilket resulterade i att just dessa möten i institutionsstyrelsen avklarades snabbare än flertalet andra.

Tillkomsten av en så kallad professionsdoktorand, Lars Björk, är ett exempel på konkret samarbetsresultat mellan BHS och Kungliga biblioteket. Det gick till så att riksbibliotekarie Gunnar Sahlin och prefekt Margareta Lundberg Rodin uppvaktade och övertygade rektor Lena Nordholm vid Högskolan i Borås om behovet av en professionsdoktorand vid KB-BHS. Därefter skrevs det skrivelser och avtal. Snabbt och konstruktivt agerande från Gunnars sida kombinerat med övertygande argumentation i trivsamt anda gav resultat och illustrerar en annan av hans ledarskapsförmågor, den handlingskraftiga och resultatintriktade.

Chefskap handlar till stor del om att söka skapa en gemensam grundval i organisationen för att uppnå legitimitet för organisationen och dess verksamhet. Chefers legitimitet beror också på i vilken utsträckning de förmår uppfylla olika gruppers krav (Hagström 1990). Likaså kompliceras det av i vilken grad grupper legitimerar chefsrollen (Stenhamn 1995). Själva syftet med en arbetsorganisation är ju att försöka samordna människors handlande så att uppsatta mål och beslut kan genomföras. För att ett beslut ska kunna fattas och sedan verkställas krävs just *handling* vilket i sin tur gärna kräver att viss enighet uppnåtts (Forsell & Jansson 2000). Detta är ju inte alltid precis lätt och ibland inte ens möjligt. Som riksbibliotekarie och chef har Gunnar hanterat en rad olika intressen, som troligen då och då dessutom varit motstridiga. En ledares främsta uppgift kan givetvis beskrivas på flera sätt. En beskrivning är att den viktigaste uppgiften är att reducera osäkerhet i organisationen. Chefers hantering kompliceras dessutom av att alla organisationer har sina *osäkerhetszoner* (Crozier & Friedberg 1980) vilket i sin tur kräver att chefen har förmåga att balansera motstridigheter och kan hantera de konflikter som uppstår. I likhet med Gunnar har jag som chef i offentlig sektor kontinuerligt fått träna på att hantera och balansera intres-

sen i olika sammanhang. Mittpositionen och likaså det *korstryck* som chefer i offentlig sektor kan uppleva ibland, beskrivs i min licentiatavhandling från 2010.

Att Gunnar Sahlin är en ledare med många järn i elden som deltar och agerar aktivt och resolut i många olika sammanhang, är nog en av hans mest framträdande egenskaper sett ur ett externt perspektiv. Vi har kunnat konstatera att hans mobiltelefon ringer ofta, noterat att riksbibliotekarien gärna vill vara nåbar för det mesta och att han relativt ofta låter sig ”störas” för att kunna svara och diskutera. Det förefaller mig som om Gunnar Sahlin klarar av och dessutom trivs med vad Barbara Czarniawska (1992) benämner *ömsesidigt beroende*, vilket förstås förekommer mer eller mindre i alla arbetsrelationer. Inte minst i ledarsammanhang är vi beroende av varandra eftersom vi lever i ett spänningsfält mellan politik och förvaltning.

Mitt samlade intryck av Gunnar som person är att han oftast är glad, mycket energisk och ibland förefaller vara lite pressad. Han trivs och agerar gärna i olika sammanhang som i ”tandemsituationer”, då han delar ordet i framföranden exempelvis med Gunilla Herdenberg vid KB:s biblioteksstämma. Den avspända information vi deltagare fick om vad som pågick vid KB skulle snarast kunna kallas en ”dialogpredikan”. Intresset för så kallat teamledarskap eller delat ledarskap ökar och jag får intryck av att Gunnar är tilltalad av just denna ledarskapsform. Likaså antar jag att Gunnar genom sin långa erfarenhet kan hantera organisationers olika *gråzoner* exempelvis när beslutsordningar, instruktioner eller delegationer är oklara eller otydliga, vilket ju även ger positiva handlingsutrymmen som kan användas strategiskt, vilket kan stärka positionen och ge ökad makt. Detta är dock en intern fråga som bara han själv och de närmaste medarbetarna vet något om.

I samtal med Gunnar, liksom vid olika sammanträden märks det tydligt att han är en utåtriktad ledare tillika erfaren person med många kontaktytor i olika kontexter: den politiska, den administrativa och den professionella. Han rör sig både smidigt och hemtam i dessa kretsar, men även i ideella och fackliga sammanhang. Vi två har även mötts i DIK-förbundets jury för årets bibliotek. Där har han delat med sig av vad han vet om landets olika bibliotek, som juryledamot har han även besökt nominerade bibliotek, lyssnat och slutligen resonerat sig fram med oss andra. I juryn har han varit en uppskattad auktoritet utan att därför dominera alltför mycket. Ett annat sam-

manhang där vi mötts och där Gunnar också varit aktiv och engagerad är förstås i IFLA, men det vet andra mer om. En fråga jag har ställt mig ibland är hur Gunnar klarat av och hunnit vara med i så många olika sammanhang. Mycket energi och effektiv planering är två nödvändiga förutsättningar, liksom förstås förmåga att kunna delegera och framförallt att kunna lita på andras kunskap och förmåga.

I institutionsstyrelsen och i andra sammanhang har det framkommit att Gunnar är en mycket omvärldsorienterad person som är intresserad av förändring och framtidsfrågor. Man kan konstatera att riksbibliotekarien har aktivt agerat i såväl närmiljön, som på den nationella och internationella nivån. *Omvärld* beskrivs av Jakobsen & Thorsvik (2008) som alla förhållanden utanför en organisation som kan ha effekt på densamma. Hit hör alla aktörer och de samhällsförhållanden som är viktiga för organisationen och som påverkar den både nationellt och internationellt. Kungliga biblioteket är en organisation och myndighet som utsätts för stora påtryckningar från en rad intressenter. Nu förändras och utvidgas KB:s uppdrag påtagligt vilket innebär stora utmaningar i framtiden och utökad samarbete med alla slags bibliotek och även andra närliggande verksamheter. I detta stora strategiska förändringsarbete har Gunnar varit både mycket drivande och samtidigt samarbetsinriktad.

BHS och högskolan i Borås är beläget på vad som här gärna kallas landets ”framsida”. Ingen har väl missat var Gunnar har sitt hjärta eller var hans varma och underfundiga humor och historieberättande har sitt ursprung. Bakgrunden i Lerum och Göteborg återkommer han gärna till i olika sammanhang och det antar jag kan vara en bidragande orsak till att han så utomordentligt väl klarat av att driva frågor, diskutera och samarbeta i trivsam anda!

Avslutningsvis vill vi vid BHS tacka dig Gunnar för ett mycket givande och tillika trevligt samarbete och önska dig lycka till med livet och tillvaron i framtiden! Din rika energi och ditt stora engagemang gör säkert att du kommer att dyka upp även fortsättningsvis och agera i olika sammanhang. Då är du förstås varmt välkommen! Hoppas dock att du kan koppla av, njuta av livets goda och slippa ifrån chefskapets ibland tröttande korstryck!

## **Referenser**

Hagström, Bo, *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*, Lund 1990.

Stenhamn, Ingela, *Mellanchefers situation och betydelse vid förändringsarbete*, Göteborg 1996.

Forssell, Anders & Jansson, David, *Idéer som fångslar. Recept för en offentlig reformation*, Malmö 2000.

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard, *Actors and systems. The politics of collective action*, Chicago 1980.

Lundberg Rodin, Margareta, *Chefer i korstryck: att hantera krav i politiskt styrda organisationer*, Göteborg 2010.

Czarniawska-Joerges, Barbara, *Styrningens paradoxer. Scener ur den offentliga verksamheten*, Stockholm 1992.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund 2008.

## **Om författaren**

Margareta Lundberg Rodin är sedan 2007 prefekt vid Institutionen för biblioteks- och informationsvetenskap, Högskolan i Borås. 1974–80 var hon bibliotekarie och biblioteks- och kulturchef 1980–2003 i Kungsbacka kommun. Hon blev 2010 fil. lic. i offentlig förvaltning vid Göteborgs universitet. Sedan 2008 är hon styrelseledamot Svensk biblioteksförning, sedan 2009 ledamot i DIK:s jury för Årets Bibliotek.

# Ledelse – lidelse eller lidenskap?

*Vigdis Moe Skarstein*

Det er mange formuleringer og spissformuleringer om ledelse, noen rent retoriske, metaforiske eller rene slagord, andre kloke og substansielle. Det utsagnet jeg har valgt som overskrift for disse betraktningene, fascinerer meg ikke bare på grunn av klangen i bokstavene, men fordi både motivasjonen for ledelse, og realiteten i en leders hverdag ligger i spennet mellom lidelse og lidenskap. Det blir en metafor med substans. At ledelse er lidelse er et uttrykk jeg har stjålet fra en kollega jeg satt sammen med i et topplederforum. Hun har en profilert stilling i norsk næringsliv og uttrykte opplevelsen av lidelse i en situasjon med store omveltninger i den bedriften hun leder. En må erkjenne at det gjør vondt innimellom. Det gjør og skal gjøre vondt å måtte ta beslutninger som ikke alle liker. Det gjør også vondt å leve med personlig kritikk, rettmessig eller urettmessig.

Mens jeg sitter og skriver ned disse betraktningene om ledelse tiker det inn en annen formulering om ledelse i form av en invitasjon til et kurs om ledelse for nybegynnere under oppslaget: "På randen av ledelse". Enda en fascinerende dobbelbetydning som kan assosieres med lidelse. Hvorfor all denne lidelsesretorikken? Fordi vi skal forstå at det å bli leder ikke er en personlig belønning – i hvert fall ikke bare det – men at det innebærer et ansvar som er og skal være tyngende. Men når jeg i mitt oppslag til disse betraktningene om ledelse har føyd til at ledelse også er lidenskap, er det fordi det å engasjere seg, forplikte seg og like det området en har lederansvar for, også er en slags lidenskap. En leder må bry seg om dem en leder, og det å kjenne innimellom at en lykkes, både selv og det å bidra til at andre lykkes, blir en lidenskapelig glede. Når lidenskapen og lidelsen balanserer, tror jeg vi kan bli gode ledere.

## **Ledelse er ikke et eget fag**

I visse perioder og innen visse skoler for teori om ledelse, har en sett på

ledelse som en egen profesjon, i betydningen at en god leder kan lede hvilken som helst bedrift eller organisasjon. Det tror jeg ikke på. Ledelse er ikke et teoribasert eget fag, selv om jeg tror på at en kan lære mye som hjelper en i det å være leder. Det selvfølgelig her er regelverk, spilleregler, personalbehandling og så videre, men også det å få hjelp til å kjenne seg selv – og andre. Vite at det dreier seg om menneskelig samhandling mer enn regelstyring, at det er viktigere å motivere enn å administrere, få hjelp til selvinnsikt, til å se seg selv utenfra, er viktig. Når vi avanserer fra å være kollega til å bli ledere, som mange av oss gjør, glømmer vi ofte at selv om vi selv føler at vi er den samme vi alltid har vært, oppfatter omgivelsen og medarbeiderne oss annerledes fordi vi har fått en overordnet rolle. Da er det viktig å tenke gjennom hvordan måten vi oppfører oss på virker på andre. Det vi sier som leder oppfattes annerledes enn om vi sier det samme som kollega. Selvfølgelig, rolleforståelse, evnen til å se seg selv utenfra, lære å ta i mot tilbakemeldinger og å gi tilbakemeldinger på en konstruktiv måte kan læres og kontinuerlig trenes. Ledelse berører derfor mange fagområder og dreier seg om kontinuerlig læring gjennom erfaring, men ikke minst om å ha og utvikle personlige egenskaper. Heldig er den leder som har medarbeidere og kolleger som våger å gi også lederen korreksjoner. For å få det må en skape åpenhet og trygghet. Det er lett å si, lett å være enig i, men vanskelig å finne en oppskrift på, fordi ledelse er situasjonsbetinget. En skal lede institusjoner ut fra skiftende oppdrag, og ofte med et utdelt mannskap. Det er ulike faser i en bedrifts utvikling som krever ulike tiltak og setter ulike krav til ledelse. Ikke minst finnes ulike kulturer og subkulturer i en organisasjon som ofte kan fungere som motkrefter til endring. Å snu kulturer tar tid. Ledelse er også situasjonsbetinget i betydningen at en må ha individuell tilnærming til dem en leder fordi alle har sine genuine forutsetninger. Det er noe av det vanskeligste å innse og å få andre med på, at rettferdig behandling betyr å behandle folk ulikt, fordi de er ulike.

### **Balansere profesjonalitet og følelser**

Det viktigste en har å by på, er seg selv. Selv om en kan lære både metodikker for å utvikle både medarbeidere og ledere og teknikker for å håndtere konflikter, er erkjennelsen av at det først og fremst dreier seg om menneskelig samhandling det viktigste. Da må en vise hvem en selv er og hva en står for.

Det avsløres fort om en gjømmer seg bak formelle retningslinjer istedenfor å utøve skjønn, om en gir rituelle tilbakemeldinger som ikke er ekte. Men en må skille mellom å være personlig og å bli privat, balansere følelser og profesjonalitet. Det er lett å styres av omtanken for den enkelte, men gløkke at en beslutning som løser enkeltmedarbeideres problem, kan skape nye for andre medarbeidere eller gå på bekostning av det som er institusjonens oppdrag. Av og til må en pakke inn hjertene sine og holde seg fast i de skrevne og uskrevne spilleregler som gjelder i arbeidslivet. Det er en del av profesjonaliteten å vite at noen ganger må en distansere seg for å være rasjonell.

## **Hva er ledelse?**

Hva er ledelse, om det ikke er fag? Gjennom årene eksponeres vi som ledere for mange veiledende utsagn om dette, avhengig av tidsånd, idealer og i kjølvannet av de holdningene det skaper og som nedfelles i konsulenter forretningsideer. Som bibliotekar har jeg en hang til å gå til kildene, oppslagsverkene, for autoritativ kunnskap. I disse søkemotortider kan en snuble over mye interessant når en søker forklaring på ord, før en får avgrenset søket. Den første definisjon på ledelse et slikt oppslag ga, lyder som følger:

”I fysikk og teknikk legeme eller stoff som leder elektrisitet eller varme; det motsatte av isolater”. I utgangspunktet irrelevant, men kanskje ikke likevel? Å lede gjennom å motivere til energi og gjøre det med varme, er en viktig lederegenskap. At det ikke skjer isolert, er også viktig.

Dersom ledelse har med personlighet å gjøre er det også interessant å studere ledertyper. Samme type søk på dette gir blant annet følgende:

”Ledertype: begrep i eldre arkeologi, nå nesten gått ut av bruk. Ledertype er en oldsaksform, for eksempel et redskap, som anses typisk for en avgrenset kultur eller periode, for eksempel en stridsøks, flintdolk eller nøstvetøks. Har fremdeles betydning for arkeologisk datering, men benyttes ikke lenger til identifikasjon av kulturer”.

Jeg innser at dette er litt søkt, men fascineres av tanken på at ledelse også er et redskap, et verktøy for å oppnå noe, nemlig det å realisere en visjon og å nå målsettinger. Så om typologien er gått ut av bruk, har ikke behovet for ledelse gjort det. Typologiseringen er også situasjonsbetinget. Så - en slik tilnærming blir både selvironisk og et grunnlag for assosiasjoner. Begge deler er i seg selv viktig for en leder.



## **Visjon og sans for detaljer**

For å kunne legge tilrette for å realisere visjoner, må lederen være den som har visjoner for det området institusjonen jobber på og skal utvikle. Samtidig må en ha sans for detaljer uten å detaljstyre, forstå nok til å vurdere, til å se medarbeideres innsats. Dette er en vanskelig balansegang. På den ene side må en leder være raus og gi plass for andres ideer, delegere. Samtidig må en gripe inn når det er nødvendig. Begrepet kontroll er ofte negativt ladet, men det er viktig som positivt korrektiv, og for å gi retning. For ledelse er å jobbe gjennom andre. Lederen skal ikke kunne alt(!) men kjenne nok til detaljene i det som skjer til å stille spørsmål, veilede og gi retning. Å ha sans for detaljer, betyr ikke å detaljstyre. Det innebærer å forstå og å vise interesse. Det er nødvendig for å motivere og utgjør en viktig forskjell mellom ledelse og administrasjon. Det gir autoritet, men må balanseres så det ikke oppfattes som autoritært. Autoritært blir det når en fatter beslutninger i kraft av sin posisjon istedenfor gjennom å lytte, sette seg inn i ting og å inkludere de det gjelder i prosessene.

## **Leder eller tillitsvalgt?**

Inkludering er imidlertid ikke det samme som til en hver tid å skape konsensus. Det er ikke alltid mulig. Den lederen som bare tar beslutninger alle er enige i, står i fare for å bli mer tillitsvalgt enn leder. Selv om det å ha bevissthet på ansattes interesser er en viktig del av lederskap, må vi overlate til fagforeningene å være tillitsvalgte. I de kunnskapsorganisasjoner vi representerer er de lederidealene som går på å være ”den fremste blant likemenn” utbredt. Det er i og for seg et positivt ideal, men det er forskjell på å bli valgt for å representere kolleger, som universitetene har hatt som kultur og nå går bort fra, og det å bli oppnevnt eller ansatt av overordnede ut fra gitt mandat. Det henger imidlertid igjen at en som leder i kunnskapsorganisasjoner er redd for å ta beslutninger det ikke er konsensus om. Vi opplever kryssende krav fra overordnet og underordnet. De må vi balansere, men det kan ikke være noen tvil om at strukturelt går lojalitet oppover og tillit nedover.

Vi har også som ledere et behov for bekreftelse, eller for å holde meg til den retorikken jeg har lansert, en lidenskap for å bli likt. Vi må lære oss at ikke alle kan like oss når vi er ledere. Det er en del av profesjonaliteten å greie å skille hva som går på oss som personer og hva som gjelder rollen i slike

tilfeller. Den beste rettesnora vi kan ha er å være raus og ryddig, og igjen: det er situasjonsbetinget når en skal være det ene og det andre, men det gjelder alltid at en som leder ikke må være redd for å overordne seg.

### **Er du blitt sjef du da, jenta mi?**

Ennå i vår tid er det ulike forventninger til mannlige og kvinnelige sjefer. Kvinner opplever gjennomgående sterkere de kryssende krav som stilles fordi appellen til oss er større når det gjelder å forstå følelser, private og individuelle behov. Det forventes at vi skal forstå personlige problemer, og ta hensyn til dem. Det kan vi ikke alltid, fordi de kan gå ut over andre eller komme på tvers av institusjonens interesser. Så særlig kvinnelige sjefer trenger påminning om å pakke inn hjertene våre av og til. De flinke pikene må lære seg å distansere seg fra alle enkeltskjebnene. Legg igjen morsinstinkt heime. Samtidig er det slik at mange kvinnelige sjefer har en godt utviklet evne til å være tydelige. Kombinasjonen mellom å være tydelig og det å våge både å vise følelser og å lytte til følelser kan være en styrke. Noen mener kombinasjonen kan fungere manipulerende, men på den andre siden, dreier ikke ledelse seg også i en viss forstand om manipulering i den positive betydningen å få folk med seg på det som er institusjonens målsettinger?

### **Engstelsen for begrepet makt**

En annen sperre i de kulturer vi leder er engstelsen for begrepet makt. Fordi de situasjonene vi oftest møter ordet makt i, er når media har nyheter om misbruk av makt. Det kan gi et ensidig inntrykk av at makt korrupperer. Særlig jenter reagerer følelsemessig på dette, også ledere som selv som 68-ere kjempet mot alt som kunne smake av makt. Det er mange av oss i lederposisjoner i dag.... Derfor sier vi ofte, nei makt, det har vi nå ikke. Men vi har det. Det er viktig å erkjenne at å være toppleder innebærer makt. Det er viktig å erkjenne det fordi det gir et ansvar å ha makt og å være ydmyk overfor det. Men det er også viktig å bruke makt i betydningen innflytelse til å oppnå de mål institusjonen har. Da blir makt et positivt begrep og ikke et skjellsord. Akkurat som kontroll og detaljstyring ikke behøver å være skjellsord. Det er praksis og ikke ordene som skaper innholdet og realiteten.

## **Å se medarbeidere**

En av de viktigste, kanskje den viktigste, drivkraften hos oss alle, er å bli sett. Å bli sett av sin leder gjør at en kjenner at en er viktig. Å se medarbeidere betyr å bry seg, på godt og på ondt. Det er viktig å lytte, men ikke istedenfor å beslutte. En må interessere seg å følge opp det medarbeideren gjør, gi ros og ris. De fleste av oss synes det er lettere å gi ros enn ris. Vi gruer oss til å ta opp vanskelige ting, det er lett å få kritikk for å gi kritikk, underordnede snakker negativt om oss som konsekvens, og vi vil gjerne selv også bli likt. Da er det viktig å tenke at det er en undervurdering mot gode medarbeidere ikke å ha forventninger til dem, å stille krav som de av vokse på. Vi skal forstå våre medarbeidere, men ikke elske dem i hjel slik at de ikke vet hvor de egentlig har oss og ikke får noen retningsgivende råd. En leder skal være tydelig og raus, men ryddig og stille krav.

## **Slik gjør vi det hos oss**

Å se medarbeidere, betyr også å involvere dem i de overordnede strategiske beslutningene. Det er viktig for å skape eierskap til visjoner og målsettinger. Da vi i 2004 skulle utvikle strategier for et nytt nasjonalbibliotek i Norge, satte vi i toppledelsen en dagsorden under overskrifta ”Slik gjør vi det hos oss”. I det lå det både en invitasjon til – og en besvergelse i – at det å definere Nasjonalbibliotekets inngang til det 21 århundre, var noe vi som jobber der skulle eie sammen. Myndighetene hadde gitt oss et oppdrag, men det var vi som måtte definere hva det innebærer i praksis. Siden det har vi kontinuerlig kjørt lederutvikling og strategiutvikling som en integrert prosess. I samarbeid med konsulenter har vi utviklet metoder for medarbeiderinnflytelse som i korthet går ut på at utviklingen av ulike strategiområder, enten det er faglige eller lønns- og personalpolitikk starter med seminarer hvor hver enkelt er invitert til å formulere sine forventninger. Så følges det opp med tilbakemeldinger på bakgrunnen for de endelige valgene. En del av dette har også bestått i å utvikle medarbeidere til å være medarbeidere og å skille mellom hvilke forventninger en kan stille til henholdsvis medarbeidere og ledere. De er ulike, men må være basert på felles verdier.

## Verdiene

Verdidiskusjoner er en sak for seg. Det er viktig å ha dem, og ofte er prosessen viktigere enn hva en måtte komme fram til. For hvilken organisasjon med respekt for seg selv har ikke formulert verdier som i en eller annen variant har å gjøre med inkludering, kvalitet, delegering, effektivitet eller kundebevissthet? Utfordringen er å måle om en lykkes. Likevel, selv om verdiordene blir litt slitte etter hvert, er det en verdi å diskutere verdier løpende. Det skaper en bevissthet om både institusjoners og ansattes holdninger og egenverdi. Det er viktig å ta vare på de brennende hjertene, men ikke brenne dem ut.

## Balansekunst

Hver gang det utarbeides nye retningslinjer fra myndighetene, enten det gjelder etiske retningslinjer, krav om meroffentlighet, arbeidsmiljø, inkluderende arbeidsliv eller faglige resultatkrav, er det et lederansvar. Og slik må det være, men av og til tenker jeg om det finnes noe som andre enn ledere har ansvar for? Ja, den enkelte medarbeider har også ansvar for seg selv. Men hver gang jeg har vært på kurs for ledere, tenker jeg også: finnes virkelig denne geniale lederen som takler alle de kryssende forventningene? Det er en balansekunst – blant annet mellom lidelse og lidenskap.



Ledelse er en balansekunst. Fra Kjersti Alvebergs åpningsforestilling av Nasjonalbibliotekets bygning i Oslo, august 2005. Foto: Kjetil Born

## **Om författaren**

Vigdis Moe Skarstein er Nasjonalbibliotekar i Norge fra 2004. Før det universitetsdirektør for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tidligere biblioteksjef ved Trondheim folkebibliotek, direktør for Kulturavdelingen i Trondheim kommune og direktør for Universitetsbiblioteket i Trondheim. Har vært leder for Norsk kulturråd, ledet og deltatt i diverse offentlige utredninger innen media- og kulturfeltet, blant annet Ytringsfrihetskommisjon og innehatt diverse styreverv innen kultur, media - og utdanningssektoren både nasjonalt og internasjonalt. Har samarbeidet med Gunnar Sahlin både som direktør for universitetsbiblioteket og som nasjonalbibliotekar.

# Den intresserade ledaren

## *Ingibjörg Steinunn Sverrisdóttir*

Med anledning av att Gunnar Sahlin skall avgå som svensk riksbibliotekarie hösten 2011, vill jag gärna delge läsaren min syn på honom som ledare och kollega. Jag har vanligen träffat Gunnar två-tre gånger om året sedan 2007 i den exklusiva NORON-gruppen. I NORON sitter de nordiska nationalbibliotekarierna, plus ibland också andra viktiga personer. Jag har också träffat honom på IFLA och under CDNL-möten (Conference of Directors of National Librarians) och CENL-möten (Conference of European National Librarians). Jag tycker att Gunnar är en god kamrat och det är alltid trevligt att vara i hans sällskap.

Under sin tid som riksbibliotekarie i Sverige har Gunnar och hans medarbetare försökt genomföra förändringar, speciellt på det digitala området, det vill säga insamling av digitalt material men också digitalisering av svenskt pliktleveransmaterial. Det har också varit intressant att följa utvecklingen av samordningsuppdraget för det samlade svenska biblioteksväsendet, vilket Kungliga biblioteket har fått det sista året. Det har visat sig världen över, att det ger fantastiska resultat om man lyckas nå fram till ett målmedvetet och starkt samarbete inom hela bibliotekssektorn. I Sverige har man utvecklat en ambitiös plan som omfattar bland annat samarbete kring en nationell samkatalog, upphandling av elektroniska licenser och en Open Access policy. Gunnar har också varit mycket engagerad i internationellt och europeiskt samarbete inom biblioteksområdet. Han har varit Sveriges och Nordens representant i många styrelser och kommittéer. Jag tycker att han har gjort ett mycket bra jobb.

Gunnar har sinne för finansiella frågor och det tror jag är hans stora styrka. I de organisationer där han haft en styrelseroll har man lyckats förbättra finanserna och speciellt presentationen av dem i informationsmaterial och rapporter. Öppenhet vid behandlingen av offentligt finansierad verksamhet är mycket viktigt eftersom det alltid finns en risk att kontrollen brister i samarbeten och stora organisationer. Arvet efter Gunnar kan beskrivas som förändringar inom de organisationer och institutioner han arbetat i,

men också som försök att förenkla och effektivisera processer och etablera en säkrare drift. Ty, även om Gunnar intresserar sig för framtiden och dess utmaningar, är han mycket praktisk i nuet.

Gunnar är bra på att diskutera, lyssna på olika synpunkter och dra fram det som är grundläggande och det som är av betydelse. I en grupp har han en förmåga att sätta alla på spåret igen, när folk börjar prata i olika väderstreck. Vad jag har sett, både på stora möten och små, är att han är en ledare i kraft av intresse för och kunskap om de ärenden som behandlas. Han är förberedd, han frågar och han söker lösningar. Han är tränad i de demokratiska spelregler som spelar så stor roll i allt samarbete och speciellt i internationella sammanhang.

Som 65-åring kan man säga att Gunnar är mogen och att han är beredd att dela med sig till andra av sina erfarenheter och sin kunskap. Han har ännu gnistan i sig och är villig att debattera saker som han har mening om och som han vill förändra. Hans identitet som en upplyst, öppen och nyfiken människa är stark. Jag uppskattar hans åsikter och hans ledarskap.

Gunnar, jag önskar dig många goda och framgångsrika år och tackar varmt för ditt sällskap och din insats i NORON och i biblioteksvärlden.

### **Om författaren**

Ingibjörg Steinunn Sverrisdóttir är isländsk nationalbibliotekarie sedan 2007. BA i Bibliotekskunskap 1978, MA i Biblioteks- och informationskunskap 1996, MPA i Public Administrasjon 2004. Skolbibliotekarie 1977-94, Informationsspecialist i regeringskansliet 1995-2005 och avdelningschef vid Islands National- och universitetsbibliotek 2005-2007. Intresserad av och har forskat i bibliotekshistoria (läsesällskap) samt kunskapsorganisationer.

# Ledelse med alle sanser

*Elsebeth Tank*

Fremtidens biblioteker er på vej. De hviler på skuldrene af de gammelkendte; men former sig som nye udtryk gennem egentlige forvandlingsforløb. De begrundes af radikalt ændrede vilkår for biblioteksvirksomhed, og stiller krav til en paradigmatisk, ny strategisk tænkning og konkret udvikling af nye koncepter i biblioteksvirksomhedens enkelte dele.

ALT må i princippet redefineres. Det gælder grundantagelserne om bibliotek, organisationskulturen, personalets selvforståelse og roller, teknologien, styringsmetoderne, omverdens relationer og lederskabet.

Måske man som biblioteksleder ville foretrække at gennemføre hyggelige, små udviklingsforløb. Det er nemmest og bekvemlest, og medfører næppe uro – internt og eksternt. Problemet er imidlertid, at den adstadige reformvej ikke fører til de nødvendige gennemgribende skift.

Tiden kalder på ledelseskapacitet og ledere, der kan rumme og lede simultane forløb af strategiudvikling, kompetenceudvikling, organisationsforandringer, teknologiskift, lokaletilpasninger, identitetsskift, re-branding, finansieringsgrundlag og så videre. Og vi har ikke uanede mængder af tid til at gennemføre vores forehavender, hvis bibliotekernes legitimitet skal sikres i forhold til især de digitale indfødte. Der er altså behov for at holde en passende høj forandringspuls, og på samme tid sikre miljøer og arbejdsformer, der nærer deltagernes bæredygtighed og holder ild i passionen.

Det store spørgsmål bliver selvfølgelig, hvordan vi skal lede bibliotekerne og deres moderne medarbejdere helskindet gennem disse udfordrende forløb?

Selv har jeg gjort mig en række erfaringer gennem mine år som leder for innovative, skabende processer i forskellige miljøer og sammenhænge – i Danmark, i Sverige og i internationale organisationer. Og på den baggrund vil jeg præsentere eksempler på vigtige ledelsesfelter, som har været nyttige i min praksis, og måske kan være til inspiration for andres.



## **Fra management til leadership**

Måske er det elementært, men det er også et afgørende basisudgangspunkt, at være bevidst om bevægelsen fra management til leadership - i tankegang, i handlinger og i selvpfattelse.

Management er et ledelsesbegreb fra sidste århundrede, der især er styrkt, når man skal planlægge og styre relativt forudsigelige forløb. Ordet 'management' kommer fra 'manege', og metaforen for lederen i manegen er en cirkusdirektør, der befinder sig i begivenhedernes centrum med en pisk i hånden, for at få tingene til at ske.

Management kobler altså til økonomistyring, planlægning, kontraktstyring og hierarkier, og dele af disciplinen er nødvendig også i styringen af fremtidens biblioteker; men management har mange svagheder i forhold til ledelse af kloge, skabende, selvbevidste videnmedarbejdere, eller på den kompleksitet og uforudsigelighed, der præger tiden. Lederskabet derimod, er et bredere begreb, der ikke tager sit udgangspunkt i systemerne men i personerne, i første omgang lederen selv, der må udvikle og raffinere sit personlige lederskab gennem bestandig refleksion over praksis, som for eksempel: Hvad virker? Hvad virker ikke? Hvad vil vi gøre anderledes i dag, i lyset af den nye viden vi høstede igår? Enhver leder må arbejde løbende og bevidst med udvikling af sit foretrukne lederskab – i en vekselvirkning mellem teoritilegnelse og praksis.

## **Lederens personlige værdigrund**

Der findes ikke noget quick fix til at skabe forvandling med succes. Processerne har brug for ledere der kan holde ud og holde ved i en længere årrække. Og naturligvis ledere, som har passionen, drivet, intellektet, kraften til at gå forrest når det er nødvendigt og generøsiteten til at blive i baggrunden, når de andre kan og vil tage over.

Ledelse er positivt udfordrende, og personligt berigende, men det kan også være udmærkende, frustrerende, og aldeles ubehageligt – for eksempel i omstillingsforløb, der afføder modstandskamp og negativ presseomtale, nogle gange grænsende til hetz.

Det er vigtigt, at man som leder, mærker sig selv. At man personligt har afklaret, hvad der er vigtigt for mig, hvad jeg har brug for, og hvor mine grænser går. Man må ikke risikere at miste sig selv i flodbølgerne af hårde reaktioner.

Som basis for min egen ledelsespraksis har jeg udviklet et personligt værdigrundlag med 8 præferencer. Her hedder første præference : Kura Sui – det er et oldgræsk begreb, som betyder : ’at tage vare på sig selv’. Det er afgørende at du kan tage vare på dig selv som leder og menneske, for det er forudsætningen for at tage vare på andre. Du skal selv sætte grænserne. Du skal sørge for at få de nødvendige hvil og passende næring – både åndligt og bogstaveligt.

Som leder skylder du dig selv og fællesskabet at bestræbe dig på at være til stede i opdateret, god tilstand - mentalt, videnskabsmæssigt, fysisk. Det giver overskud til at løse opgaverne og holde de svære processer ud, også når de strækker sig over mange måneder. At bevare sig selv i en frisk tilstand befordrer en eksistentiel frihedsfølelse, fordi det betyder ’employability’. Organisationen skal altså ikke ’hænge på dig’ til du skal på pension, bare fordi du en gang er ansat. Og selv har du friheden til at gå nye veje, når du ikke vil være med mere.

## **Ledergrupper er substantielle succesfaktorer**

En enkelt person vil sjældent alene kunne overskue opgavernes kompleksitet. Derfor spiller ledergrupper en hovedrolle i ledelsen af moderne organisationer, og arbejdet med udvikling af ledergrupperne bliver af samme grund et væsentligt succeskriterium.

I mit ledelsesarbejde er jeg altid begyndt med ledergrupperne – eller rettere begyndt i en ny organisation med at forme en ledergruppe med potentiale og lyst til udvikling og med sans for loyalitet – som en af flere grundlæggende værdier, vi må dele. Godt samarbejdede ledergrupper er udgangspunktet for de første svære skridt og garanten for fortsat udvikling – til stadighed mere radikal, mere avanceret.

Når organisationen rystes af uforudsete hændelser eller er under pres for eksempel fra eksterne aktører, kigger alle i organisationen på ledergruppen. Hvis ledergruppen signalerer overblik, handlekraft, selvtillid, fremtidsro, og i øvrigt har substans bag attituden, bringer det styrke og ro til organisationen. Hvis ledergruppen derimod er indbyrdes splittet, og optræder illoyalt overfor hinanden og overfor fælles beslutninger, forplanter disharmonien sig i organisationen og skaber et utåleligt klima. Et klima, hvor forandringer ikke kan trives.

De kriser mine organisationer har gennemlevet , mens jeg har haft rollen

som överste chef, er for det meste endt lykkeligt först og fremmest på grund af ledergruppernes sammenhold og loyalitet, med også gennem metoder til i fællesskab at bearbejde traumatiske oplevelser og forberede sig på at gå vejen sammen.

Ledergruppen skal hele tiden have en god fornemmelse for organisationen og verden omkring den. Der er altid noget man ikke ser som enkelt person, men når vi i min ledergruppe gennemfører 'mentale markvandring', når vi taler systematisk og konkret om, hvad der sker i og udenfor organisationen, bringes flere perspektiver ind. Vi taler om, hvad vi ser hver især, som kalder på ledelse i organisationen, og om hvordan vi kan påtage os de forskellige ledelsesudfordringer, vi får øje på.

En central opgave for en ledergruppe i den innoverende organisation, er at give plads og rum for de gryende stemmer. De gryende stemmer bærer kimen til fremtiden i sig. Uden indgriben vil de nemt blive overdøvet og trådt under fode af organisationens dominerende stemmer – forstået som de grundlæggende antagelser, traditioner, konventioner. Det er ledergruppens ansvar at skabe anledninger, der sikrer at de gryende stemmer bliver hørt, så de får grograft og hjælp til at vokse sig stærke.

## **Vi skaber meningen, mens vi går**

Ledelsesgruppens legitimitet er et kerneanliggende, fordi det er nødvendigt at organisationen har tillid til ledelsens retning og prioriteringer, også selvom alle svar ikke kan gives på forhånd. I tidligere tiders mere forudsigelige forløb kunne flere beslutninger træffes på forhånd. Udviklingsledelse fungerer anderledes.

Vi har en ide, en vision, en overordnet strategi, og en fornemmelse for at noget skal ske, vi skal i en bestemt retning. Men kompleksiteten og den initiale ufuldstændige viden gör det irrelevant at forsøge at udarbejde meget detaljerede planer, för vi bevåger os.

Ofte vil der være efterspørgsel på en total plan, der minutiöst har analyseret alverdens mulige og umulige scenarier; men alligevel ikke sætter os bedre i stand til at løse opgaven. I meget udviklingsarbejde er denne metode historie. Den skal aflåres og vi skal i stedet sætte os i bevægelse, med bevidstheden om at vi lærer mere undervejs, og justerer planerne efterhånden som vi får større indsigt. Vi fortolker virkeligheden og skaber mening, mens vi går.

Nogle gange kommer vi ud på tynd is sammen. Her er det vigtigt at vi kan udholde usikkerheden lidt længere – frem for straks at gå i løsningshumør. Vi må forsøge at rumme kompleksiteten, ikke at reducere den. Og så skal vi indse, at ubehagelige overraskelser ikke nødvendigvis er tegn på dårlig forberedelse, men skal ses som ny viden, vi kan anvende.

I Malmö i 2008 udviklede vi strategien 'The Darling Library in the World'. Vi satte den i gang i 2009, og det var planen at realisere den over en fireårig periode. Siden har tidsplanen vist sig at være alt for optimistisk, og processen mere kompliceret end først antaget. Vi er altså blevet klogere undervejs, og vi har handlet på den nye indsigt. Vi har besluttet at forlænge strategiperioden med et par år. Det har givet mulighed for at sænke forandringstakten, at bruge mere tid på at skabe tryghed og bredere involvering, at få flere rejsende med på toget. Mere tid giver også bedre mulighed for at levere en passende kvalitet i det nye. Endelig har vi brug for tid til – med omhu og omsorg – at afvikle de dele af det 'gamle bibliotek', som ikke skal med ind i fremtiden.

Med den fornødne tryghed som udgangspunkt er vi ved at bevæge os ud af komfortzonen, ud på kanten, hvor meget er nyt og hvor vi vil opleve os selv som inkompetente nybegyndere. Det kan være en ubehagelig udfordring for mange mennesker. Men vi må forstå at moderne udviklingsarbejde indebærer for os alle, at vi indimellem starter i første klasse. At vi må vise tålmodighed, at vi må prøve og øve og prøve igen, at vi må begå fejl og tilgive os selv og hinanden og lære af erfaringerne og gå videre derfra.

### **Afvikling har samme prioritet som udvikling**

Forandringsforløb indebærer en klar risiko for tab af identitet og mening hos medarbejdere, som føler sig koblet af processerne. Forståeligt nok, er det svært for mange, at give slip på den kærlighed, stolthed og status, der for dem er forbundet med det gamle. Og vi skal som ledere huske, at vise respekt og loyalitet overfor de gamle historier. Vi skal arbejde for at få det gamle guld med over i det nye. Give mennesker mulighed for at tale om det gamle, at vise minderne frem. Vi skal tale om passionen, som brændte i det gamle. Hvilke kampe, der er kæmpet. Vi skal også tale om, hvilke gamle erfaringer, der skal bringes med over i fremtidens bibliotek, og hvordan vi med fordel kan bruge den kendte viden der. Og ledere skal sige ordentlig tak for den langvarige og

vedholdende indsats, mange har leveret, som har haft værdi, og som vi bygger ovenpå.

Den såkaldt narrative metode er anbefalelsesværdig i forløb, hvor vi vil tage afsked med det gamle, på en ordentlig måde. På min tidligere arbejdsplads, NOTA, var vi tvunget til at nedlægge en afdeling med 25 medarbejdere, da digital teknologi tog over. Vi inviterede afdelingens medarbejdere til at bidrage som forfattere til en lille bog, der skulle fortælle den nære historie om afdelingens arbejde og hverdag gennem de mere end 50 år, den havde eksisteret. Forløbet var berigende for hele organisationen. De overflødiggjorte medarbejdere oplevede sig ordentligt set, og fandt stor tilfredsstillelse og værdi i at få hjælp til at samle minderne og skrive historierne. Övrige medarbejdere udtrykte glæde over den måde hvorpå ledelsen prioriterede og håndterede en vanskelig udfasning.

Pamfletten 'Historien som vi huske den', blev udgivet den dag jeg fratrådte min stilling som direktör for NOTA, og kan findes på hjemmesiden [www.nota.nu](http://www.nota.nu). Selv ser jeg med glæde tilbage på et forløb, der kunne have været frustrerende og ubarmhjertigt, men i stedet blev en værdig og kærlig afsked med et mangeårigt kärt personale.

## **Ledelse, der fremmer innovation**

Selvom vi oftest befinder os på et strategisk niveau er det tydeligt, at en organisation under kraftig omstilling har brug for ledere, der kan fungere på alle niveauer. Nogle gange skal man med helt ned i maskinrummet og hjælpe til, andre gange er man födelshjælper for ideer, der har svært ved at finde fodfæste. Man kan være coach og sparringspartner, praktisk gris og til andre tider bibliotekets repräsentant overfor pressen eller den politisk valgte ledelse. Pointen er, at man som leder skal være i stand til fleksibelt at skifte mellem niveauer og perspektiver.

Her og der findes filtre i en organisation, som kan forhindre frit flydende forløb mellem forskellige af organisationens niveauer. Det skal man være opmærksom på og gribe ind overfor, så der kommer transparens og hul igennem. På stadsbiblioteket i Malmö oplever jeg det væsentligt at skabe mødesteder for dialog mellem 'nyt opgaveindhold' og mig som överste chef. Det vil ikke altid være på den måde, men i tilfældet Malmö, ser jeg i høj grad min rolle som kulturbærer af den nye strategi. Derfor er det vigtigt for mellemledere,

projektledere og andre kreative kræfter at have adgang til min dømmekraft på kvalitative og (om jeg tør tage ordet i min mund) kunstneriske dimensioner. På den måde fungerer jeg lidt som en uformel 'smagsdommer', og jeg ser det som en vigtig vej til at støtte tilvejebringelsen af et højt kvalitetsniveau i det nye og søgende. Her handler det igen om at lade det gryende, de tynde stemmer få taletid og overlevelseskraft.

Man kan sige, at jeg 'by-passes' nogle af filtrene i organisationen og jeg gør det, fordi jeg fornemmer, at det er nødvendigt og at organisationens udviklere og medskabere sætter stor pris på det. Jeg er samtidig omhyggelig med at undgå loyalitetskonflikter mellem de hierarkiske ledelseslag og de 'lokale' iværksættere. Det handler om at alle ledere bliver informeret og inddraget og at væsentlige helhedsproblemstillinger altid vendes i ledelsesgruppen

## **Organisatorisk musikalitet**

Da vores daglige virkelighed er præget af uforudsigelighed og kompleksitet giver det mening for mig at arbejde med udvikling af ikke rationelt betonedede kapaciteter som for eksempel intuition, nærvær og improvisation. Disse kapaciteter virker til at styrke den organisatoriske musikalitet. Et begreb jeg vistnok selv har konstrueret og skrevet om på min private blog [www.elsebethank.com/2008/05/08/organisatorisk-musikalitet](http://www.elsebethank.com/2008/05/08/organisatorisk-musikalitet).

Vi skal forstå organisationen på andre dimensioner end de managementrelaterede. I dag kan vi ikke forlade os på at forstå alting rationelt. Og når vi tilmed har ambitionen om at forholde os til det, der endnu ikke findes, men er på vej og som skal hjælpes til at få livskraft, kommer lineær tænkning til kort. Vi må udvikle mere sanselige og sensitive ledelsesformer.

Man kan sige at moderne ledelse er på vej fra at være ET STORT FORNUFTIGT HOVED næsten uden krop til at blive et sanseligt mangedeget socialt væsen, hvor en ligeså mangfoldig sansende krop har generobret sin naturlige store plads, så væsenet bliver mere harmonisk.

I mange år er højre hjernehalvdel blevet efterladt i garderobeskabet, når man er gået ind på sin rationelt drevne arbejdsplads. I dag har vi stor brug for at få den aktiveret. Derved kan vi komme i kontakt med følelser af vitalitet, nærvær, forbundethed, kreativ skabelse.

Selv arbejder jeg på at fremme min højre hjernehalvdel ved at arbejde med processer inspireret fra de skabende kunstarter; men jeg har også erfa-

ret hvordan invitationen af kunsten ind i organisationen kan sætte helt nye kræfter fri i kollektive processer.

I mit tidligere job som direktør for NOTA udviklede vi et såkaldt Artists in Residence projekt, der havde til formål at fremme den generative lytning. Altså lytningen med hele kroppen og alle sanser. Det var en del af et længerevarende kompetenceudviklingsforløb, hvor deltagerne sammen undersøgte og reflekterede over om, og hvordan vi kunne lade os inspirere og udvikle til at nå vores arbejdsmæssige mesterskabsniveau ved at studere operasangeres udviklingssamspil og reflektere over vores observationer. Siden vandt vi prisen som Danmarks mest innovative offentlige virksomhed i 2007.

Bibliotekerne har brug for mennesker, der kan få ting til at ske, ikke bare tale om det – i timer, dage, uger, år. Disse mennesker – ledere såvel som medarbejdere – skal stå på en fælles grund, der handler mere om værdier end om regler. Mere om tillid end om kontrol. Og mere om kreative kompetencer og evnen til at improvisere frem for rutiner og gentagelser. Næppe på noget tidspunkt tidligere har ledelsesudfordringen været mere krævende end den er i dag. Og næppe har kompetent lederskab været mere nødvendigt.

### **Om författaren**

Elsebeth Tank, Stadsbibliotekar i Malmö siden januar 2008. Tidligere direktør for Danmarks Blindebibliotek, nu NOTA, og kulturchef i Koge Kommune. Uddannet som bibliotekar på IVA, tidligere Danmarks Biblioteksskole, samt fra CBS med en master i forandringsledelse og ledelse af offentlige organisationer.

# Apropå biblioteks- entreprenader

*Barbro Thomas*

Den 13 april 2011 fanns en notis i *Dagens Nyheter*, som berättade att tvättmedelsjättarna Procter & Gamble och Unilever medgett att man ingått en priskartell i Europa. EU-kommissionen hade utrett frågan sedan 2008 och företagen hade nu fått böter på cirka 2,9 miljarder kronor. De miljontals konsumenter som hållt Ariel eller Persil i sina tvättmaskiner hade alltså i årtal betalat överpriser. Frågan föranledde en notis.<sup>1</sup> Någon uppföljning av hur det står till med konkurrensmekanismerna inom det fria näringslivet gjordes inte.

Var tid har sina förebilder. Att arbeta i offentlig tjänst var länge förenat med status och anseende. Graden av status varierade förstås beroende av på vilken pinne på stegen man befann sig. Men också samhällstjänare av lägre rang, till exempel postkassörskor, stationsskrivare och småskolelärarinnor, åtnjöt respekt för sitt ämbete som de skötte med nit och redlighet. Förvisso var det väl så och så med kundbemötandet, men man bör då komma ihåg att dessa samhällets tjänare aldrig utsatts för någon service- och bemötandekonsult. Medborgarna var fortfarande medborgare och inte kunder.

Det skulle bli ändring på det. Under 1980-talet blev den offentliga sektorn allt mer ifrågasatt. IT-boomen och den enda vägens politik klarade sig utan offentlig sektor. Alltså behövdes den inte. Anställda i offentlig tjänst började betraktas som "tärande", till skillnad från de "närande" i privat sektor. Folk med framåtanda sökte sig till näringslivet. Förebilderna hette Birgersson och Staël von Holstein.

Signalerna hade kommit från Storbritannien, där Margret Thatcher år 1979 valts till premiärminister. Hon kom att bli symbol för marknadsorienteringen. Allt var knappast hennes fel – eller förtjänst. Den utveckling som följde skulle sannolikt ha inträffat oavsett Thatcher. Möjligen lite långsammare, och kanske med lite mer eftertanke. Enligt den konservativa regeringens analys hade de offentliga utgifterna blivit okontrollerbara. (Hur det



nu kom sig. Och vem som bar ansvaret för detta ingick inte i analysen). De ansvarslösa och slösaktiga kommunerna utsattes för ökad kontroll. Offentliga utgifter skars ner. Det som blev kvar skulle säljas eller upphandlas i konkurrens. Eller, som en brittisk bibliotekskollega sammanfattade saken: "We are supposed to sell everything that moves". Offentlig verksamhet skulle drivas som företag med en företagsmässig ledning. (Möjligen i tvättmedelsjättarnas anda). Chefer avsattes på löpande band.

Att offentlig verksamhet skulle privatiseras var inte någon alldeles ny tanke. Men nu fick den vind i seglen. Delar av svensk offentlig verksamhet var redan föremål för upphandling. Ett av de tidiga områdena rörde städning av offentliga lokaler. Antagandet var att genom att överlåta städningen till privata städbolag, skulle den bli effektivare, det vill säga billigare, än om den sköttes av personal som stod på respektive institutions lönelista. Den offentligt anställda städpersonalen avskedades och anställdes, ofta mot lägre lön, av det privata städbolaget. Frågan gav inte upphov till någon allmän debatt. Möjligen för att den grupp som berördes i stor utsträckning bestod av deltidsarbetande kvinnor.

Mer liv i luckan blev det när marknadskrafterna i början av 1990-talet nådde den fria folkbildningens bastion – folkbiblioteken. År 1990 beslöt Åre kommun att teckna avtal med Nordisk Biblioteksutveckling AB (NBU) om att driva biblioteksverksamheten på entreprenad. Det tog hus i helsike. Biblioteksvärlden med omnejd rasade. Entreprenaden i Åre avbröts efter ett år på grund av att entreprenören gick i konkurs. Men under året hade man ökat öppethållandet, startat utlån av CD-skivor, utrustat filialerna med dataterminaler, skrivare, telefax och kopieringsapparater.

Åre-entreprenaden vållade en sådan uppståndelse att Statens kulturråd fann det nödvändigt att göra en kartläggning och en analys. Utredningen gjordes i nära samarbete med Svenska kommunförbundet. Resultaten redovisades i en gemensam rapport.<sup>2</sup> Jag kan försäkra att det var en balansakt att ena en statlig kulturmyndighet och en intresseorganisation i en gemensam analys. Faxförbindelsen mellan Skeppsholmen och Hornsgatan var nära kollaps, när det gemensamma förordet skulle utformas. Varje ord vägdes på guldväg. Kulturrådet vidhöll att man med utgångspunkt i det redovisade materialet inte fann någon anledning att frångå sin tidigare ståndpunkt, nämligen att folkbiblioteken bör drivas i samhällets regi och att entreprenad

inom biblioteksområdet var olämplig. Svenska kommunförbundet vidhöll å sin sida att studien inte gav underlag för bestämda bedömningar av eventuella effekter av alternativa driftsformer. Och att kommunernas strävan ska vara att utnyttja resurserna så effektivt som möjligt och att konkurrenssättning och alternativa driftsformer kunde vara ett av flera medel.

Vid tidpunkten för Åre-entreprenaden fanns ett tiotal bibliotek som drevs av annan aktör än kommunen. I flertalet fall handlade det om att det lokala föreningslivet övertagit driften av en nedläggningshotad filial. (Inte heller detta var okontroversiellt). Utvecklingen kom hursomhelst av sig. Kanske på grund av det hårdnackade motståndet eller helt enkelt för att bibliotek inte är någon, i företagsekonomiskt hänseende, lysande affär. När föreningen Bibliotek i Samhälle år 2007 gjorde en kartläggning<sup>3</sup> drevs ett tjugotal bibliotek av annan aktör än kommunen. Mönstret var i stort sett detsamma. Med några undantag var det lokala föreningar som övertagit driften av en nedläggningshotad filial. Ett av undantagen var Nacka kommun där driften av Dieselverkstaden<sup>4</sup> år 2002 övertagits av personalen, ursprungligen genom en ekonomisk förening som senare övergick till aktiebolag. Uppmuntrad av erfarenheterna - eller av tidsandan - beslutade kommunen att samtliga bibliotek i Nacka skulle bli föremål för upphandling under 2011. Debatten fick nytt liv - liksom argumenten.

De som var emot pekade på att det finns en påtaglig risk med biblioteksentreprenader, att detta på sikt kunde leda till en fragmentisering av bibliotekssystemet. Det framhölls också att det vore olämpligt att biblioteksverksamheten, med en stark ideologisk förankring, utformas utifrån enskilda aktörers intressen och motiv, till exempel skulle neutralitet och allsidighet i medieurvalet kunna äventyras. Vidare framhölls att folkbiblioteken är en samhällelig uppgift, som inte drivs i vinstsyfte och att lönsamheten därför är begränsad.

Entreprenadförespråkarna framhöll å sin sida att alternativa driftsformer, bland annat genom kortare beslutsvägar, skulle ge ökad frihet för personalen. Därmed skulle personalens kreativitet bättre tas tillvara, vilket i sin tur skulle ge en bättre service och gynna användarna.

Det fanns också en tredje ståndpunkt, enligt vilken driftformen är oväsentlig och att det avgörande är att målen med verksamheten uppfylls.

Frågan är om inte debatten började i fel ände. Eller snarare: i stället för

att rikta in sig på de mer principiella och mer grundläggande frågorna, kraftsade debatten på ytan.

För det första borde de styrandes angrepp på den offentliga sektorn ha blivit föremål för politisk självrannsakan. En fråga som Ms Thatcher och hennes meningsfränder rimligen borde ha ställt sig är: när vi dömer ut den offentliga sektor som vi själva genom våra beslut styr och finansierar, erkänner vi inte då att vi misslyckats i vårt politiska uppdrag? Kan det vara så att bristerna inom den offentliga sektorn har sin grund i brister i det politiska systemet? Skjuter vi på pianisten i stället för på kompositören?

För det andra borde diskussionen om privatisering och konkurrensutsättning av offentlig verksamhet ha fokuserat på den grundläggande frågan: Om det nu är så att den verksamhet, som drivs av stat eller kommun och som styrs av folkvalda politiker är ineffektiv, slösaktig och trög samtidigt som den kväver personalens kreativitet och förhindrar nytänkande och förnyelse, var ligger då felet?

Till exempel borde man i debatten ha krävt svar på följande frågor:

*Finns det allvarliga brister i det politiska styrsystemet?*

Att ifrågasätta det politiska systemet vore snudd på hädelse. Inte desto mindre kan det tyckas rimligt att fråga sig om det kan finnas ett samband mellan brister i den politiska styrningen och brister i den offentliga verksamheten. En fråga som borde bli föremål för prövning är om dagens system för samhällsstyrning är undermåligt och illa lämpat för ett alltmer komplext samhälle. Och kan det vara så att utförsäljning och privatisering blivit ett lättvindigt sätt att komma undan ett politiskt ansvar, som man inte längre förmår hantera?

En annan fråga som förtjänar belysning är om svårigheterna att skapa politisk enighet kring långsiktiga lösningar bidrar till en ryckighet (och ineffektivitet) i den offentliga verksamheten. Mot bakgrund av ett antal utförsäljningar till reapris (till exempel Tibblegymnasiet i Täby) borde det dessutom finnas anledning att fundera över om beslutsfattande politiker har förmåga att tackla de mer skrupelfria (risk)kapitalisterna. Och vem drar det längsta strået vid Offentlig – Privat Samverkan (till exempel byggnad och drift av Arlandabanan).<sup>5</sup> Samt inte minst: är marknadsmodeller lösningen på den offentliga sektorns problem, eller vore en reformering av det politiska styrsystemet en verkningsfullare åtgärd.

*Finns det belägg för att verksamhet i privat regi drivs effektivare?*

Den frågan ställdes inte, och saknar fortfarande svar. Att mäta effektivitet är en grannliga uppgift, men knappast omöjlig. Det borde ha varit möjligt - och är fortfarande möjligt - att sätta ett antal områden under lupp. För att återkomma till städning av offentliga lokaler: finns det belägg för att den blev billigare med privata aktörer, och i så fall varför? Här borde det vara möjligt att göra jämförelser över tid, till exempel hur stor andel av de offentliga institutionernas budget avsåg städkostnader före och efter de privata städbolagens intåg? Har städkostnaderna minskat, och har det i så fall skett med bibehållen kvalitet - eller på bekostnad av kvaliteten. Ett annat område som borde vara väl lämpat för utvärdering och jämförande studier är skolan. Det faktum att så kallade friskolor inte sällan går med vinst, medan den kommunala skolan kämpar med att få anslagen att räcka till och klagar över bristande resurser, borde inspirera till en djupare analys. Drivs skolor i privat regi effektivare och i så fall varför? Och är vinst ett mått på effektivitet - i offentlig och i privat sektor?

*Finns det allvarliga systemfel inom den offentliga förvaltningen?*

Det saknas inte rapporter om brister inom den offentliga sektorn. Mer eller mindre dagligen rapporteras om missförhållanden inom vården, om sociala myndigheters felaktiga beslut, om polisens oförmåga att hantera de så kallade mängdbrotten etcetera. Mindre sällan föranleder rapporteringen en följdgranskning, som gräver lite djupare och försöker hitta orsakerna till de rapporterade bristerna. (Ett undantag är Maciej Zarembas artikelserie ”Hem till skolan” publicerad i DN april 2011.)<sup>6</sup> Vad som borde bli föremål för analys är om de rapporterade bristerna inom offentlig sektor kan ha ett samband med bristande resurser, eller om det tvärtom är så att det förekommer en omfattande misshushållning av tillräckliga resurser. Är målförmleringar, visions- och styrdokument adekvata, eller bara ett uttryck för önsketänkande? Har chefer i offentlig sektor ett omöjligt uppdrag? Finns en balans mellan ansvar och befogenheter? Skiljer sig synen på ledarskap inom näringslivet på något avgörande sätt från det offentliga? Och inte minst: finns det inom offentlig sektor incitament för att bedriva en effektiv verksamhet?

Vad är det inom offentlig sektor som hindrar kreativitet och förnyelse?

Om det nu är så att offentligt anställda är mindre kreativa och mindre benägna till förnyelse och nytänkande, borde man inte då i första hand försöka hitta orsakerna? Den efterkloke inser att den frågan borde ha ställts i samband med Kulturrådets kartläggning av biblioteksentreprenader. Men det gjorde den inte. Utredningens slutsats var att de granskade biblioteken inte uppvisat några fördelar som inte hade kunnat åstadkommas i kommunal regi. Iakttagelsen borde ha lett till följdfrågan: vad var det som hindrade biblioteken i Åre att öka öppethållandet, starta utlåning av CD-skivor och att utrusta filialerna med dataterminaler, skrivare, fax och kopieringsapparater? Varför krävdes en privat aktör för att åstadkomma dessa ganska måttliga innovationer? Fanns det inbyggda organisatoriska hinder? Var de kommunala beslutsvägarna för långa? Och hade man i så fall försökt göra något åt det? Ett annat samband som borde ha belysts är om det inom offentlig sektor har utvecklats osunda arbetsplatskulturer, till exempel en kåranda som kväser försök till förändring? En viktig fråga i sammanhanget är också om de privata aktörerna gynnas. Vad händer till exempel med friskolans överskott och med den kommunala skolans? Uppenbarligen är det så att när en friskola går med ”vinst” hamnar den i ägarens fickor. Den kommunala skolan däremot får i allmänhet inte behålla överskottet. Som en extra bestraffning kan dessutom kommande års anslag sänkas. Något som kanske främjar kreativitet – men knappast förnyelse.

Biblioteksentreprenader har, i förhållande till omfattningen, fått stort utrymme i debatten. De mest omfattande utförsäljningarna/marknadsanpassningarna/privatiseringarna har emellertid skett inom andra områden: vården och skolan för att inte nämna post, telefoni, elförsörjning och annan basal infrastruktur. Oavsett omfattning: avsaknaden av analys och utvärdering löper som en röd tråd genom experimentet.

När det stormade som mest kring Åre-entreprenaden, kom ett ”Pressmeddelande” till Kulturrådet, rubricerat *Svinaböke kommun lägger ut biblioteket på entreprenad*, signerat Bengt Holmquist och P-O Tellander. I pressmeddelandet redogörs för hur GULDÄGG AB och KULTURPROFIT & KOMPANI (läs Nordisk Biblioteksutveckling AB) avser att ta över driften av biblioteken i Svinaböke (läs Åre kommun). Pressmeddelandet var förstås en satir. Entreprenörens framgångsrecept, enligt pressmeddelandet, är att se till att bli av med alla ”tråkiga gamla kärringar” på biblioteket, för att kunna

”starta upp på ny kula med häftiga damer” samt att vara smart och inte ”slå dank som gråsuggorna inom det offentliga”. Kanske har vi här nyckeln till förnyelse inom offentlig sektor. Men frågan är om inte beskrivningen av företaget GULDÄGG AB:s affärsidé står för den hittills mest träffsäkra analysen av marknadsorienteringens ideologiska grund: ”KULTURPROFIT & KOMPANI, är ett av dotterföretagen i ett av staten kraftigt subventionerat syndikat, som specialiserat sig på att göra pengar på folks rättigheter. Affärsidén är helt enkelt att låta politikerna sälja ut rättigheterna så att syndikatet kan göra pengar på dem”.

### **Noter**

<sup>1</sup>Tvättmedelsjättar medger priskartell. *Dagens Nyheter* 13 april 2011

<sup>2</sup>*Entreprenad till vilket pris*. En studie i alternativa driftformer vid folkbiblioteken. Rapport från Statens kulturråd 1994:1

<sup>3</sup>*Bibliotek med alternativa driftsformer* – en sammanställning. BiS- Bibliotek i Samhälle. [www.foreningenbis.org/Word/altdrift.doc](http://www.foreningenbis.org/Word/altdrift.doc)

<sup>4</sup>*Om bibliotek på entreprenad*. Svensk biblioteksförning, 2011

<sup>5</sup>Rekordvinst med skattestöd. Jacob Bursell. *Svenska Dagbladet* 21 juni 2011

<sup>6</sup>Hem till skolan. Maciej Zaremba. Artikelserie i *Dagens Nyheter* april 2011

<sup>7</sup>Svinaböke kommun lägger ut biblioteket på entreprenad. Fax till Statens kulturråd 27 augusti 1990

### **Om författaren**

Barbro Thomas var biblioteksråd vid Kungliga biblioteket 2000-08. Hon var avdelningsdirektör vid Statens kulturråd 1984-2000 och tidigare länsbibliotekarie samt kulturchef vid Halmstads stadsbibliotek. Barbro Thomas har haft uppdrag inom Svenska folkbibliotekarieförbundet, DIK-förbundet, SAB och IFLA.

# En gång mentor, alltid mentor.

## Reflexioner över ett mentorskapsprojekt på Stockholms universitetsbibliotek

*Margareta Törngren*

Den som vill förändra en organisation använder ofta en metafor för att beskriva en förväntad utveckling. Metaforen kan skapa förväntningar och användas för att förklara syfte och funktion. Gunnar Sahlin har under sin tid som överbibliotekarie vid Stockholms universitet använt sig av metaforer i det syftet. Ett exempel är *Kunskapsnavet*, som var namnet på det utvecklings- och förändringsprojekt på Stockholms universitetsbibliotek (SUB) som Gunnar Sahlin genomförde.

En del av *Kunskapsnavet* var en ny organisationsstruktur, som antogs och konkretiserades under 1998. ”Syftet med vårt förändrings- och utvecklingsprojekt är inte bara att forma en ny organisation. Det viktigaste är att starta en process, att påskynda en utveckling mot ökat ansvarstagande och engagemang. I ett förändringsskede är det av central betydelse att personalen får möjlighet att växa. [...] Ökad delaktighet och motivation är nödvändiga delar av den lärande organisation, som ett bibliotek skall vara.”<sup>1</sup>

Inom ramen för *Kunskapsnavet* formulerade Gunnar Sahlin en strategi för ledarskapsveckling på universitetsbiblioteket. Det finns problem med generationsväxling inom forskningsbiblioteken, menade han. Det krävs en strategi för att ge ledarskapet status och för att möta kommande generationsskiften. Var och en som har en arbetsledande befattning skall få grundläggande kunskaper i ledarskap och gärna få en mentor. Han såg också gärna att hans tankar om ledarskapsutveckling skulle spilla över på universitetet, eftersom strategin för ledarskap där var svag trots att ledning och ledarskap alltid funnits som en del av forskningen och lärandet. Det har inte heller varit särskilt fint att vara chef. Forskningen har suttit i högsätet och ledarskap har varit amatörernas marknad.<sup>2</sup>

Behovet av ledarskapsutbildning inom bibliotekssektorn hade redan uppmärksamrats i början av 90-talet. Bibliotekens chefer skickades på

kurser i ledarskap anordnade av fria företag, myndigheter med flera. BIB-SAM, KB:s avdelning för nationell utveckling, startade kurser i ledarskap 1994. Den övergripande målsättningen var att skapa större entusiasm för ledarrollen och att utveckla en ”ledarreserv” för framtida tjänster.<sup>3</sup> Gunnar Sahlins tankar hade vind i ryggen.

Syftet med denna artikel är att med perspektiv från år 2011 söka svar på frågorna: Vad hände med det första mentorskapsprojektet på SUB som pågick mellan åren 2000 och 2002? Spillde tankarna över på universitetet.

## **Mentorskapsprojekt år 2000-2002**

Helt i linje med idéerna i *Kunskapsnavet* inleddes ett mentorskapsprojekt på SUB år 2000. Som nybliven lånechef på SUB ville Christine Lindmark ha en mentor för att få stöd i sin nya roll. Gunnar Sahlin föreslog att jag skulle bli mentor. Så blev det och projektet startade. Christine Lindmark och jag satte upp ett ambitiöst program för våra möten med tillfällen till analys, eftertanke och fördjupning stimulerade av egna erfarenheter och aktuell ledarskapslitteratur. Det blev ett ömsesidigt lärande, professionellt och mänskligt. Det var självklart att mentorskap måste ses som en nödvändig del i en ledarskapsutbildning. Mentorskap är inte en isolerad företeelse. Deltagarna kommer att vilja utvecklas och påverka sin arbetssituation. Det upplevde Christine Lindmark i högsta grad. Därför var det viktigt att såväl mentor som adept fick högste chefens stöd för mentorskapet. Om någon utsetts att få en mentor måste ledningen vara tydlig inför sin personal om syftet med mentorskapet och anledningen till att en viss anställd utsetts att vara adept i ett mentorprogram. Vi kom fram till att ledarskap är ett tänkesätt och ett beteendemönster. Den enskilda individen måste ta ställning och arbeta med sig själv.<sup>4</sup>

Resultatet var så stimulerande att vi ville dela med oss av våra erfarenheter till andra bibliotek. I samråd med Gunnar Sahlin arrangerade vi ett seminarium på temat *Mentorskap för att utveckla ledarskapet* i februari 2002 med deltagare från flera olika bibliotek i landet. Av dem som deltog fanns ett par specialister från universitetets personalavdelning. Deras medverkan kom att få stor betydelse för projektets utveckling på universitetet. Ett antal resurspersoner var engagerade att under konsulten Marie Norbergs ledning ge aspekter på mentorskapets roll i en ledarskapsutveck-



ling. Bland dem fanns bibliotekscheferna Eva Hesselgren-Mortensen, Karlstads universitet, och Per Olsson, Karolinska Institutet samt Agneta Lindh, som arrangerat chefskurser från BIBSAM:s sida. Dialogerna blev exempel på hur ett mentorskap kan fungera. Seminariet resulterade i ett uppdrag åt Christine Lindmark och mig att publicera en *Lathund i mentorskap*, som kunde användas av flera. Den publicerades inledningsvis på SUB:s hemsida men finns nu på KB:s hemsida.<sup>5</sup> I lathunden finns de samlade erfarenheterna från vårt mentorskapsprojekt, seminariet och inte minst slutsatser från den utvärdering av seminariet som vi genomförde ett år senare med dem som deltagit.

Intresset var stort för mentorskapsprojektet. Vi fick inbjudningar att tala vid ett antal seminarier och inför personalgrupper. Tillsammans med Gunnar Sahlin ville vi också framträda vid Bibliotekshögskolans idéseminarium *Mötesplats inför framtiden*, april 2001. Presentationen av föredraget *Mentorskapet som ett led i ledarskapsutvecklingen* kan läsas på webben.<sup>6</sup>

Detta framträdande blev inte av. Det blev inte heller satsningen att utveckla ett diskussionsforum på webben om mentorskap med SUB som bas. Arrangörerna skulle komplettera lathunden och inleda med artiklar om ledarskap och mentorskap. Därför införde SUB en särskild sida på webben rubricerad *Ledarskap*. Det uppstod dock en viss skepsis mot att detta verkligen skulle kunna leda till en vital mötesplats för erfarenhetsutbyte.<sup>7</sup>

En del tankar från det första mentorskapsprojektet på SUB återfinns i magisteruppsatsen från Bibliotekshögskolan år 2005, *Ledarskap på bibliotek*, en studie från tre högskole- och universitetsbibliotek, av Lena Floser, Helene Gebele och Maria Ljung: "[...] högskolevärlden, där så mycket lärande sker, borde vara ett föredöme även vad gäller lärande inom organisationen. Det finns inslag av lärande ledarskap men det finns också mycket av gamla traditioner och stelbenta hierarkiska strukturer. Vi skulle tycka att det vore intressant om biblioteken gick i bräschen för ett nytänkande i organisations- och ledarskapsfrågor inom den akademiska världen."<sup>8</sup> Handledare var Gunnar Sahlin och samtalspart Christine Lindmark.

## **Mentorsprojekt och ledarutveckling på SUB i nya former 2003-2004**

Det finns inte en modell för mentorskap, det finns många. Från seminariet och utvärderingen hade vi konstaterat att biblioteken nått olika långt

i utvecklingen av mentorskap. Det nya projekt som Gunnar Sahlin inledde och som drevs vidare av den nya överbibliotekarien Catarina Ericson-Roos fick en annan inriktning och benämning, mentorsprojekt. Redan i planeringen framgick att mentorskap med fokus på ledarskap och chefsutveckling inte skulle ingå i det nya projektet. Inspirerande för utvecklingen av det nya mentorsprojektet på SUB var i stället erfarenheter från Karolinska Institutets bibliotek. Där hade man länge arbetat med kunskapsöverföring i samband med generationsväxling och sett positiva resultat. Det nya projektet riktades till samtliga medarbetare som var intresserade av att skapa delaktighet och överföra erfarenhetsbaserad kunskap sinsemellan. Personal fick välja om de ville vara adept eller mentor och även välja vem de vill ha som adept/mentor.

Den utvärdering som gjordes bland deltagarna visar att tonvikten låg på kunskapsöverföring och kunskapsinhämtande. Ett tjugotal personer deltog och deltagandet varade från ett halvår till 1,5 år. Erfarenheterna var överlag positiva.<sup>9</sup>

Catharina Ericson-Roos inledde ett nytt projekt *Nyfiken på ledarskap*. Denna gång samarbetade biblioteket med universitetets personalavdelning. Projektet vände sig till dem som ville veta vad ledarskap skulle kunna innebära. Åtta personer från SUB deltog i utbildningen, som administrerades av personalbyrån med extern finansiering.<sup>10</sup>

### **Projektet från SUB spillde verkligen över på universitetet**

För att få perspektiv från 2011 på det första mentorskapsprojektet gör jag två intervjuer, den ena med Marie Norberg och den andra med personalspecialisterna på universitetets personalavdelning. Marie Norberg har i tre decennier varit konsult inom organisations- och ledarutveckling i företag och organisationer. När hon engagerades till dialogseminariet 2002 var hon redan väl informerad om bibliotekens ledarskapsproblem genom att ha medverkat i flera av Bibsams chefskurser. Hon hade också varit coach för olika chefer inom biblioteksvärlden, enskilt eller i grupp. Efter seminariet engagerades hon av universitetets personalavdelning och blev kvar till år 2008. Hon minns Gunnar Sahlins insatser. ”Han ville gå i bräsch. Han var i sitt esse och bar ledar- och chefsutvecklingstankarna inom sig som en

självklarhet och blev på det sättet en övertygande kraft. Han var helt enkelt passionerad för frågorna och kom att påverka utvecklingen.”

Universitetets personalavdelning, med Kerstin Lannerlöv och Berit Andersson i spetsen, inspirerades att gå vidare med mentorskapsprojekt på universitetet. Marie Norberg menar att de såg fördelarna med att utveckla ledarskap inom akademien med små medel och samtidigt överföra kunskaper inför den kommande generationsväxlingen. De såg också möjlighet att ge ledarskapet status. Hittills var det bara forskningen som varit statusbärande. Nu ville man få in ett modernt synsätt på chefs- och ledarskap. I samråd med personalavdelningen genomförde Marie Norberg ett program med kvinnliga mentorer för kvinnliga doktorander. Erfarna forskare kunde stödja unga på väg i den akademiska karriären. Behovet var stort. Genom en särskild prefektutbildning erbjöds också nyblivna prefekter en mentor. Hon genomförde också ett projekt att utveckla ledningsgruppen vid universitetsbiblioteket.

## **Några reflexioner av Marie Norberg**

*Är Lathunden fortfarande aktuell?*

Lathunden är i högsta grad aktuell med klassiska grundregler. Den gäller än idag.

*Från 1990-talet och framåt ökade mentorskap och mentorprogram i Sverige och världen i övrigt. Hur kom det då sig att mentorskapsprogram i den mening som vi genomförde på SUB 2000-2002 inte fortsatte på SUB och därtill helt saknas i universitetets program för 2011?*

Nya trender tog över, till exempel coaching och medarbetarskapsutveckling. Mentorskapet innebär att en erfaren chef/ledare möter en oerfaren, till exempel en nybliven chef eller mellanchefer. Det blev omodernt genom att man inte kunde tjäna pengar på det. I den ekonomiska krisens spår såg många chansen och blev coacher. Kanske lät det tuffare att ha en coach än en mentor. Det blev inte bara lönande att vara coach, det blev också billigare, eftersom det kostar för mycket att skicka hela eller delar av personalen på ledarutvecklingsprogram. Coachen har en annan roll än mentorn genom att resultaten skall vara mätbara. Marie Norberg är kritisk till den ohämmade utvecklingen av coachingen, därför att många av de nya coacherna inte var klara över syftet med sin coaching och blandade ihop begreppen mentorskap,

coaching, terapi och personlig utveckling. Den medarbetarskapsutveckling som vidtog på SUB i det nya mentorsprojektet var ett sätt att utveckla organisationens samlade förmåga att skapa goda resultat.

*Hur ser du på projektet Nyfiken på ledarskap?*

Det låter som en trevlig kurs för vem som helst. Chefen/ledaren kan dock missa det viktigaste som är att identifiera potentialen hos dem som har möjlighet att gå vidare.

## **Universitetets personalavdelning 2011**

I den andra intervjun träffar jag personalspecialisterna Rebecca Brinch och Karin Steffensen, som nu håller i ledarutveckling vid Stockholms universitet. De är nya på sina poster, vet inte vad som hände för elva år sedan och kan därför inte heller ha elva års perspektiv på det nuvarande utbudet. Vad de däremot har är ett modernt synsätt, där chefs- och ledarutveckling är naturliga inslag i den akademiska miljön. Det visar inte minst det ambitiösa programmet från 2010, *Att vara Chef vid Stockholms universitet*.<sup>11</sup> Här finns utbildningar i chefsroll och ledarskap i en akademisk miljö, chefs-coaching och utveckling av ledningsgrupper. Slutligen återfinns också *Nyfiken på ledarskap*, nu en seminarieriserie som riktar sig till akademiker vid Stockholms och Uppsala lärosäten och ett program för lärare och forskare med rubriken *Morgondagens Akademiska Ledarskap*. Dock finns inte mentorship som en självklar del för ledarskapsutvecklingen.

## **Reflexioner**

Med perspektiv från 2011 kan jag konstatera att Gunnar Sahlin var tidigt ute med ett mentorskapsprojekt med sikte på ledarskapsutveckling elva år tidigare. Även om ledarskapsutveckling så att säga låg i luften var han först att implementera de nya tankarna på SUB. Projektet riktade sig till chefer och mellanchefer, som behövde stöd för att utveckla sin chefsroll som ledare.

Det är också lätt att konstatera att Gunnar Sahlins idéer om mentorskaps- och ledarskapsutbildning liksom om utbildning av ledningsgrupper spillde över på universitetet. SUB gick i bräsch för ett nytänkande i organisations- och ledarskapsfrågor inom den akademiska världen. Att idag

finna många av Gunnar Sahlins ursprungliga idéer förverkligade inom akademien kan ses som att utvecklingen hunnit ikapp.

Det nya mentorprojektet som fortsatte på universitetsbiblioteket hade mer karaktär av medarbetarskapsprojekt och hade en annan inriktning än att stödja chefer och mellanchefer. Det vände sig till alla inom biblioteket som ville arbeta med erfarenhetsutbyte. Att det inte kom att upprepas hänger förmodligen ihop med att universitetets personalavdelning tog över utbildningsansvaret.

Det skall dock sägas att det är svårt att utifrån de olika dokument och intervjuer som jag haft som underlag veta vad som verkligen hände och vad som förändrades. Blev det lättare att rekrytera chefer? Fick kvinnor det lättare att ta sig fram i den akademiska miljön eller kvarstår glastaket och glashissen? Blev det någon förändring av prefekternas arbetsuppgifter inom akademien, så att det gavs utrymme för att främja ledarskap? Det finns många frågor som inte får svar i denna artikel.

Det enda jag med stor säkerhet vet är vad som hände med mentorn och adepten. Det vi båda lärde oss av Gunnar Sahlins är att olika uppfattningar är av godo. Han sa ofta att det driver utvecklingen framåt. Han drev också tesen att man öppet bör kunna redovisa vad man tycker till sin chef och att man som chef/ledare bör kunna tåla kritik, därför att den raka kommunikationen är ett lärande som får människor att växa.

Som mentor anser jag att det är märkligt och fascinerande att jag fortfarande har kvar rollen som samtalspartner till Christine Lindmark. Rollerna som mentor och adept släpper vi inte, men vi övertar ibland varandras roller. Jag har sökt mig till Christine som adept när jag haft olika uppdrag eller när mina problem hopat sig.

Enligt Christine Lindmark är jag fortfarande hennes mentor, *En gång mentor alltid mentor*. Det blev en särskild relation. Tidigt tydliggjorde hon för sig själv skillnaden mellan att vara chef och att vara ledare. Chefskapet för henne är en roll medan ledarskapet är ett hantverk. Hon ser inte att ett chefskap är nödvändigt för att utveckla ett ledarskap, som för henne innebär förmågan att se potential hos andra.

Som mentor har jag fått förmånen att följa adeptens utveckling och resonemang liksom hon har följt mina. När vi ser oss omkring i biblioteksvärlden kan vi konstatera att behovet av mentorskap med stöd för nya chefer och

mellanchefer fortfarande är stort även om mycket har förbättrats. Mentorskapets styrka är att den som deltar måste börja reflektera. Med mentorskap inleds också en process som måste få ta tid. Att med elva års perspektiv få reflektera över det mentorskapsprojekt som ingick i *Kunskapsnavet* har gett distans till det som hände. Det blev en spännande resa med överraskande upptäckter av att Gunnar Sahlins mentorskapsprojekt hade så många dimensioner, att det påverkade så många och att det satte avtryck.

### **Noter**

<sup>1</sup>Sahlin, Gunnar, Kunskapsnavet. Ett utvecklings- och förändringsprojekt vid Stockholms universitetsbibliotek, *Ikoner* 6/1999, s.17.

<sup>2</sup>Törngren, Margareta, Bibliotekens inre arkitektur – med perspektiv på ledarskap, *Ikoner* 6/2001, s.6.

<sup>3</sup>Tbid, s.5.

<sup>4</sup>Tbid, s.9.

<sup>5</sup>[http://kb.se/Dokument/Bibliotek/projekt/Mentorskap\\_proj2\\_rapport.pdf](http://kb.se/Dokument/Bibliotek/projekt/Mentorskap_proj2_rapport.pdf)

<sup>6</sup><http://bada.hb.se> (Mötesplats inför framtiden 2001).

<sup>7</sup>Törngren, Margareta, *Mentorskap för att utveckla ledarskapet* – redovisning av projekt till BIBSAM, 21 maj 2003.

<sup>8</sup><http://bada.hb.se> (Ledarskap på bibliotek 2005)

<sup>9</sup>Uppenberg, Stina & Märta Bergstrand, *Mentorsprojektet på Stockholms universitetsbibliotek 2003-2004*. 17 februari 2005.

<sup>10</sup>"Från SUB:s arkiv", *Veckoblad* 2004:14.

<sup>11</sup>[www.su.se/medarbetare](http://www.su.se/medarbetare) (Att vara chef vid Stockholms universitet)

Tack till Christine Lindmark, Eva Hesselgren-Mortensen, Marie Norberg, Kerstin Öhrn-Ljung (Lannerlöv), Chris Ottander, Catharina Ericson-Roos, Gunilla Stohr och Eva Enarson.

### **Om författaren**

Margareta Törngren har efter pensionering varit egenföretagare. Hon var tidigare biblioteksråd vid Kungliga biblioteket 1996-2000, administrativ chef vid Stockholms universitetsbibliotek 1990-96, generalsekreterare för IFLA 1990, borgarrådssekreterare i Stockholms stad, informationschef vid Stockholms stadsbibliotek med mera. Margareta Törngren har haft styrelseuppdrag inom bland annat SAB, IFLA och Biblis, Kungliga bibliotekets vänförening. Hon har i flera roller arbetat nära Gunnar Sahlin.