

Summen af store og små forandringer

Om CBS Biblioteks transformation mod CBS Knowledge and Learning Services

Af René Steffensen

Nej, CBS Bibliotek har ikke skiftet navn. Men tendensen er tydelig. Summen af store og små forandringer giver en ny bundlinje. CBS Bibliotek er på vej til at blive en organisation, hvis opgaver og strategiske orientering bedre beskrives med andre ord end bibliotek.

René Steffensen
Biblioteksdirektør, CBS Bibliotek
Copenhagen Business School
rs.lib@cbs.dk



Man skal undgå at blande 90'ernes navnediskussion sammen med hvad der sker nu. Navneudfordringen kommer ikke, fordi universitetsbibliotekerne går fra at være fysiske over hybride til elektroniske. Eller (op)finder nye opgaver som er relevante i en mere eller mindre traditionel bibliotekskontekst.

Den er i højere grad til stede, fordi fællesmængden mellem universitetsbibliotekerne reduceres, og fællesmængden mellem det enkelte universitetsbibliotek og universitetet tilsvarende øges.

Det skal sammenholdes med, at ord som "bibliotek" og særligt "bibliotekar" de seneste 3-5 år har mistet flyvehøjde. "Biblioteksskolen" kan ikke rekruttere "bibliotekarer". "Folkebiblioteket" har en konceptudfordring og ved ikke, om de skal bevæge sig fra at være bogtårne over borgerservice til i sidste ende at være sociale væresteder for utilpassede unge.

Det skal altså "universitetsbiblioteket" – som opdyrker en lokalt betinget opgaveportefølje og dermed i stigende grad fjerner sig fra hinanden og helt fjerner fællesnævneren for ordet "bibliotek".

Brændende platform

Universitetsbibliotekerne har en brændende platform. Det er ikke nyt.

CBS Bibliotek har de sidste 5 år mistet 48 % af sit fysiske udlån. Tilsvarende høje procenttal gør sig gældende i forhold til henvendelser ved skrankerne og i brugen af bibliotekskatalogen. Hvis vi fortsat skal gøre gavn og bruge tildelte ressourcer fornuftigt, er det afgørende nødvendigt at opdyrke nye arbejdsområder og flytte os fra de gamle. Dette ved alle universitetsbiblioteker, og det gør alle noget ved.

På CBS Bibliotek har vi identificeret 4 strategiske fokusskift, som netop er begrundet i den brændende platform.

STRATEGISKE FOKUSSKIFT

- Fra bøger til e-ressourcer
- Fra skranker til differentieret brugerbetjening
- Fra enhedskatalog til integreret søgning
- Fra 90/10 til 50/50 (dvs. betjening af studerende vs. forskere)

Når det er vigtigt for os at reagere med fokusskift, skyldes det, at vi ikke kan fokusere på og finansiere begge dele. Vi vil stadig have bøger, skranker og bibliotekssystem – og er derfor også i fuld gang med at implementere Aleph. Men vi skal samtidig prioritere meget anderledes.

Vi bilder os vel egentlig ind, at vi har en velfungerende drift, beslutningstruktur og kvalitetsproces. Der er en positiv kultur omkring dette, udviklet og fastholdt over mange år. Det har vi suppleret ved intensivt at arbejde med at udvikle vores innovations- og projektkultur de seneste par år. Vi er således en velfungerende organisation med fornuftige medarbejdere og et rimeligt budget.

Strategiproces uden reel effekt

Men det er ikke nok. Den strategiproces som CBS Bibliotek kørte i 2007-2008 resulterede nok i en klar identifikation af nye opgaver. Men den udmøntede sig i mindre omfang i en konkret reorientering. Vi hang altså fast i kendte mønstre, opgaver og kompetencer.

Det har vi nu gjort op med. Og det har vi gjort ved at prioritere 5 strategiske programområder i en ledelsesdrevet organisationsforandring med en radikal omprioritering af arbejdsopgaver.

STRATEGISKE PROGRAMOMRÅDER

- Fysiske Faciliteter
- E-ressourcer
- Kommunikation & Læring (dvs. primært mødet med brugerne på forskellige platforme og via undervisning)
- Forskningsformidling og -støtte
- Web (dvs. arbejdet med websites og portaler for hele CBS)

Der er sådan set ikke meget nyt i CBS Biblioteks strategiske programområder. Men det er der i vægtningen af "gamle" og "nye" opgaver.

Vi lukker ikke CBS Bibliotek i Dalgas Have. Men fra og med i år bliver 25 % af samlingen årligt flyttet til Solbjerg Plads med mulighed for senere at accelerere processen. Dermed reduceres bogsamlingen, den placeres ét sted, og vi kan flytte fokus fra Dalgas Have til en mere mangfoldig betjening med vægt på web og e-ressourcer. Faciliteterne i Dalgas Have vil sandsynligvis overgå til læringsfaciliteter med en 24/7-adgang, en service som vi allerede nu tilbyder i Porcelænshaven.

Vi ændrer medarbejderprofilen og bruger fremover kun timelønnede medarbejdere i vores udlånskranker. Vi er udfordret af, at faste medarbejdere ønsker interessante arbejdsopgaver, kompetenceudvikling og høj løn. Det modsvarer ikke længere de opgaver, vi f.eks. kan tilbyde i udlånskranker. Vi begrænser også antallet af medarbejdere i informationskranker. Ikke for at have færre kontakttimer til fordel for f.eks. virtuelle services – det kommer på sigt – men snarere for at sikre en ensartet og høj kvalitet i betjeningen af brugerne.

I det hele tage er specialisering et af kendetegnene ved den ny organisation. Det sker dels for at øge kvaliteten generelt i opgavevaretagelsen, vi har f.eks. ikke gode erfaringer med at rigtigt mange medarbejdere skal dele arbejdet omkring informationsvakterne, dels for at sikre at nye opgaver og strategiske programområder prioriteres. Ved ret tydeligt at adskille arbejdet med fysiske materialer fra arbejdet med e-ressourcer (som samtidig opprioriteres), ved at bemane og prioritere enheder der tager sig særskilt af undervisning, web-tjenester, forskningsformidling og -støtte er det hensigten at flytte indsatsen hen imod nye vækstområder.

Det arbejde resulterer i 5 afdelinger, hvor måske kun IT-afdelingen står tilbage uden afgørende nye kendetegn. Der er dog en undtagelse, at vi sikrer en øget bemanning af Websites & Portaler, en opgave vi varetager for hele CBS, og som er grunden til, at "Web" er ét af 5 strategiske programområder.

NY ORGANISATION

Administrationsafdeling

- Sekretariat
- Konferencesevice

IT-afdeling

- Specialsystemer
- Websites & portaler

Publikumsservice

- Fysiske faciliteter
- Fysiske processer

Studieservice

- Kommunikation & læring
- E-ressourcer

Forskningservice

- Forskningsformidling & -støtte
- Vidensorganisering

Faren ved denne specialisering kan være medarbejderes "ekskludering" fra interessante opgaver i andre afdelinger. Opgaver man måske endda tidligere har varetaget og brugt som faglig identifikation. Jeg tror personligt, at det er nødvendigt med en øget specialisering på universitetsbibliotekerne. Vi får nemlig som andre universitetsbiblioteker en til stadighed mere kompleks og forskellig opgaveportefølje. Tidligere gav det mening hos os, at alle medarbejdere stod bag skranken. At "møde og kende boglåneren" var vores primære eksistensberettigelse. Når vi i dag ved, at kun en mindre del af CBS Biblioteks forretning er klassiske biblioteksopgaver, så giver dette ikke længere mening.

En ny strategi

CBS Bibliotek har med sin nye strategi tydeligt fokuseret på at øge indsatsen omkring forskningsformidling og forskerstøtte. Det har vi i en årrække arbejdet med, men fokuserer nu

indsatsen i én afdeling og øger bemanningen. Vi går fra en 90/10-virkelighed, hvor de studerende i kraft af antal er de væsentligste forbrugere af de klassiske biblioteksydelser, til en balanceret 50/50-virkelighed, hvor den tid vi ikke længere skal bruge på at sætte bøger på plads, nu i stedet bruges til at øge forskerstøtten.

Vores mål er klart at få formelt ansvar for forskningsformidlingen på CBS. Vi arbejder derfor ret konkret og målrettet med forskningsregistrering, ekspertdatabase, forskningsbulletin, forskningspubliceringsanalyse, ophavsret, konferencesevice, Open Journal Systems og Open Access.

DEN NY VERDEN: CBS BIBLIOTEK KONFERENCESERVICE

Bemanning: 3 årsværk

Finansiering: CBS Bibliotek / CBS ledelsespulje (1 årsværk) og brugerbetaling (2 årsværk).

Opgaver: Med Open Conference System (OCS) som omdrejningspunkt at sikre professionel varetagelse af internationale flerdags-konferencer på CBS. Systemet varetager review-process, tilmelding, betaling, formidling af papers og proceedings, mv.

Konferencesekretariatet tilbyder derudover konsulenthjælp til konferencer – lige fra små opgaver som rådgivning og konkret ansøgning om eksternt støtte (fonde mv.) til en fuld pakke, hvor alt lige fra reviewproces, markedsføring, trykning af programmer til faktisk afholdelse af konferencen, inkl. hotel- og cateringopgaver, varetages.

Formål: At tilbyde konferencesevice til CBS-enhederne langt billigere og mere professionelt end i dag. For derigennem at formidle CBS' forskning, herunder særligt opsamle og tilgængeliggøre forskningsresultater i form af papers og proceedings. Og i sidste ende at brande CBS over for omverdenen som en seriøs og førende business school.

Det er i tråd med dette, at CBS Bibliotek har oprettet og nu vedligeholder CBS' forskeres fælles intranet, "Research Hub". I den forbindelse har CBS Bibliotek eksempelvis lobbyet for, at CBS har tilsluttet sig Berlin-deklarationen, og det er biblioteket, som har udformet og skabt fælles accept af CBS' Open Access politik. Det er samtidig vores opgave at følge op på den udvikling, ligesom det er vores opgave at finde ressourcer til

at sikre både skinner og lokomotiver, så politikken kan efterleves. Det er svært at forestille sig, at det ikke kommer til at gå ud over traditionelle opgaver som fysiske samlinger og en – i forhold til effekten – dyr skrankebetjening.

En endnu nyere strategi?

Strategien er altså på plads og metoden enkel. En ledelsesdrevet organisationsændring med øget specialisering, ændret bemanning og fokus på nye opgaver som de bærende elementer. Vi bliver på den måde omformet til noget, der minder om "Knowledge and Library Services". Helt i tråd med den strategi, som er fastlagt i samarbejde med CBS Biblioteks Advisory Board.

Men er CBS Bibliotek nu i hus med pejlingen på fremtiden? Nej. Ikke helt. CBS' nye rektor, Johan Roos, der tiltrådte august 2009, har lanceret et arbejde med 5 principper. Det er nu op til alle enheder, sammen med direktionen, at udvikle og definere betydningen af principperne.

JOHAN ROOS' 5 PRINCIPPER

- Dedicated to Relevance
- Creating Distinctiveness
- Comitted to Excellence
- Rewarding Imagination
- Join Us!

Disse principper skal udvikles i en "CBS betydning" og danne fundament fremover. Det handler om en fælles forståelse af, hvordan hvert enkelt princip kan fungere som rettesnor for, hvordan vi skal agere – og principper for ønskelig adfærd.

For Johan Roos er det vigtigt at have fundamentet på plads, inden ny strategi og struktur er på plads. Men hvad der måske er mere interessant allerede nu, er CBS' tydelige prioritering og orientering hen imod uddannelse, undervisning og læring. Det sidste er vigtigt, for biblioteket må reagere og være lydhør over for dette.

Biblioteker og rå informationer alene, selv i elektronisk form, giver ikke længere nødvendigvis nogen mening for brugere og stakeholders. Men som bibliotek interesserer vi os faktisk allerede for læring og har inkluderet dette i de eksisterende programområder. For vi vil gerne arbejde mere målrettet med udfoldede og eksperimenterende læringsfaciliteter, f.eks. med e-læringsplatforme, hvor bibliotekets services indgår som et af de bærende elementer. Og med undervisning i informationskompetence med målbare resultater.

Fakta er således, at vi bør se på strategien og allerede nu undersøge, om det giver mere mening at tænke os ind i en (endnu) større universitetssammenhæng omkring læring. I en sammenhæng hvor navnet måske ikke længere er bibliotek, men snarere "CBS Knowledge and Learning Services"?