

En ny strategi – et nyt navn

CBS Bibliotek hedder nu CBS Library & Academic Services og reorganiserer i 2026. Vi har talt med biblioteksdirektør René Steffensen om den nye strategis store og små forandringer

□ **Kerstin Weisdorf**, VIA Bibliotek, VIA University College

"Vi låner ikke kun bøger ud – det føles snarere som om det kun er to procent af det, vi laver."

Når biblioteksdirektør René Steffensen siger det, smiler han let, for han ved, at forestillingen om biblioteket som et sted med bogreoler og udlånskort stadig lever hos mange. Men bag facaden på Frederiksberg har biblioteket som enhed i mange år været i gang med en omfattende forandring, der handler om langt mere end fysiske bøger.

En ny biblioteksstrategi fra begyndelsen af 2025, understøttende strategiplaner med udvidede opgavefelter og dertil en reorganisering fra januar 2026 vidner om en ambition om at styrke bibliotekets rolle og deltagelse i CBS' udvikling.

Og for at støtte op om dette skiftede biblioteket navn til CBS Library & Academic Services i september 2025 – et nyt navn, der netop skal afspejle og styrke denne transformation, forklarer René Steffensen.

"Vi begyndte internt i ledergruppen at tale om det i sommeren 2025, da strategi og planer tog form. Vi kunne se, at hvis vi skulle lykkes med den ny strategi og tiltrække ressourcer, måtte vi også tænke over, hvordan vi præsenterer os selv."

Navnet blev derfor et ledelsesredskab – lige så meget som et kommunikationsredskab.

"En strategi kan godt blive et papir, der primært gør ansatte og opdragsgivere glade kortvarigt. Men navneskiftet er endt med have to formål. At få samlet bibliotekets medarbejdere om strategiplanerne og tænke nyt. Og sikre,

at CBS og CBS' direktion tydeligt forstår, hvad vi kan bidrage med og dermed vil samarbejde med os om og give os ressourcer til."

Han beskriver, hvordan arbejdet med strategien var præget af mange gode, interne drøftelser og medarbejdernes altid store vilje til at understøtte CBS' tre formål: uddannelse, forskning og formidling.

"Vores ny strategi er lavet som en brochure med sædvanlig grafik og flotte fotos, men det var nok først, da vi konverterede dette arbejde til ambitiøse planer for indsatser, potentialer og partnere suppleret med KPI og mål i et stort, væmmeligt regneark, at det blev meget konkret og håndgribeligt for os alle – og for vores partnere på CBS. Det blev samtidig ret tydeligt, at vi godt kan byde ind på fire af CBS' tværgående strategiske indsatsområder: Societal Impact, Livslang Læring, ESG/Bæredygtighed og AI & Digitalisering," siger René Steffensen.

Et navn med større rækkevidde

Navneskiftet til CBS Library & Academic Services er altså tæt forbundet med at udfolde den nye strategi. Og som René Steffensen siger, så er der nærmest "ingen forskel på at være universitetsbibliotek og at levere akademisk service."

"Det er det samme og overlappet er for mig stort set 100 procent," siger han.

Ifølge René Steffensen handler det derfor netop ikke om at opgive biblioteksidentiteten. Men om at forklare og tydeliggøre over for omverdenen og ledelsen på CBS, hvad et universitetsbibliotek reelt laver i dag.

"Tilføjelsen i navnet er en måde at tale til beslutningstagere og samarbejdspartnere på i et sprog, de forstår. Og det er helt evidenter, at det ekstra begreb meget tydeligere beskriver vores brede support til forskning og uddannelse."

Den organisatoriske ændring betyder, at biblioteket fra januar 2026 går fra to større til tre mindre afdelinger.

"Jeg har for længst erkendt, at man som daglig leder i en offentlig virksomhed sjældent skal lede mange flere end ti personer direkte. Ellers bliver man delvist overmandet af drift, planlægning og MUS-samtaler," siger René Steffensen.

De tre afdelinger får hvert deres fokus og ansvarsområder:

- Samlinger & Processer (bl.a. biblioteks-systemer, licensaftaler og brugerservice)
- Faciliteter & Formidling (bl.a. undervisning/vejledning, brugerkommunikation og biblioteksrum)
- Data & Forskerservice (bl.a. forskningsregistrering, bibliometri, OA/RDM/HPC og CBS' samlede AI- og digitaliseringsstrategier.

"Med tre mellemledere og tre afdelinger så kan vi alt andet lige bedre sikre at vi når i mål med de planlagte strategiprojekter og den nødvendige forandring," forklarer han.

Appelsin i turbanen

Hvordan har medarbejderne taget imod ændringen?

"Det er min fornemmelse, at det er taget vel imod internt. Men også at vi nu venter på, at den nye organisation træder i kraft og får flyvehøjde. Og at vi sammen både skal håndtere store forandringer – og det man så kalder mikroforandringer."

Han smiler, da han nævner begrebet 'mikroforandringer'.

"Signe Bruskin fra CBS har skrevet en ret klog bog om mikroforandringer, og hvor stor betydning de egentlig har, når man laver denne type af organisationsændringer. Det er ganske overraskende. Mange medarbejdere har stort fokus på de små, nære forandringer på arbejdspladsen, som ændrer daglige rutiner, relationer eller identitet – fx omrokering af skriveborde, at der bliver længere til kaffemaskinen eller at mailadressen ændres."

René Steffensen anbefaler alle at få fat i den bog, og han fortæller, at den har haft betydning for ham.

"Vi flytter ikke rundt, men lader folk sidde på tværs af afdelingerne. Og håber samtidig med det greb at sikre samtalen og undgå siloer. Vi ændrer ikke medarbejdernes primære arbejdsområder her og nu, det må ske løbende – som vi plejer. Og selv om vi skifter mailadresserne fra .lib til .libas, så har jeg plaget

IT-afdelingen om ikke at øge antallet af initialer fra to og op til fire, som ellers er den nye regel."

Strategien peger på fire nye fokusområder – hvad er den vigtigste nye?

"Jeg tænker, de er meget forskellige, men også lige vigtige. Lige nu har vores arbejde med strategi og strategiplaner fået en hurtig gevinst for så vidt angår AI & Digitalisering. Allerede før sommerferien fik vi at vide, at vi nu skal stå for CBS' AI Board og sikre, at CBS kommer i land med universitetets AI-strategi inden 2028. Strategien omfatter både forskning, uddannelse og administration."

René Steffensen fortæller, at biblioteket på samme måde nu ejer CBS' digitaliseringsstrategi. Det er tænkt som en overligger for AI-strategien og IT-afdelingens teknologistrategi.

"Det er samlet set en kæmpe opgave med stor bevågenhed, som vi heldigvis ikke skal lave alene. Men jo også en appelsin i vores turban. Det har fået den uventede gevinst, at vi har fået tildelt to nye årsværk til dette arbejde i efteråret 2025, og et mere er på vej i 2026. Det er stort for os, efter vi i de sidste 20 år reelt har mistet 1,5 årsværk hvert eneste år gennemsnit."

Og så peger han på livslang læring som et område med et stort uforløst potentiale.

"Vi har i mange år fokuseret entydigt på CBS' egne ansatte og studerende. Men hvis CBS mener noget med livslang læring, og det gør de, så skal vi også. Vi vil i højere grad rette vores services og eksisterende formidlingsopgaver mod offentligheden. I dag har vi for eksempel en del events i CBS Library Forum, hvor vi formidler forskningsresultater, bogudgivelser og tager aktuelle samfundsdebatter op. Lige nu kigger biblioteket, sammen med Campus Services, på at renovere CBS' ubeboede vandtårn og gøre det til et formidlingstårn, svarende til Københavns Universitets Fiolstræde-bibliotek. Det vil vi gerne åbne op sammen med bl.a. Folkeuniversitetet og på den måde øge aktiviteterne målrettet. Så jo, trods nyt navn, her kommer vi til at læne os meget mere op ad folkebibliotekerne!"



↑ "Navneskiftet til CBS Library & Academic Services er tæt forbundet med at udfolde den nye biblioteksstrategi, og tilføjes til det gamle navn er en måde at tale til beslutningstagere og samarbejdspartnere på i et sprog, de forstår", siger René Steffensen.