

Greb om kunsten på SAMbib

Det er ikke altid problemfrit at integrere værdisæt og arbejdsmetoder i hinanden, når der fusioneres. På fusionsbiblioteket SAMbib på Aarhus Universitet gik de anderledes til værks for at løse udfordringerne. De hyrede en kunstgrebsinnovatør, der via den kunstneriske procesforståelse skulle støtte op om medarbejderne i forandringsprocesserne.

Af Frans van der Woude, jokeogfrans@gmail.com, selvstændig og kunstgrebsinnovatør og Solveig Sandal Johnsen, ssj@sam.au.dk, Biblioteket, Business and Social Sciences, Aarhus Universitet.

Biblioteket på Business and Sociale Sciences på Bartholins Allé, Aarhus Universitet, er helt nyt. Det er resultatet af en fusion mellem det juridiske, økonomiske og psykologiske bibliotek samt biblioteket på statskundskab. En sådan fusion går ikke ubemærket hen. Fire forskellige værdisæt og fire forskellige måder at arbejde på skal smelte sammen og fungere, og det skaber udfordringer i en travl hverdag.

Selvom den forholdsvis lille personalegruppe på otte personer i biblioteket har fået nogle smukke rammer at arbejde i – biblioteket, der i daglig tale kaldes SAMbib, er placeret i den allerældste del af Aarhus Universitet – har der internt i personalegruppen været behov for at gøre tanker, ideer og værdier eksplicite, og ikke mindst at skabe en fælles identitet i biblioteket.

Men hvordan løser man de udfordringer? På SAMbib valgte vi at invitere Frans van der Woude ind i biblioteket. Frans er under uddannelse som kunstgrebsinnovatør og derfor parat til som kunstner at fungere som proceskonsulent i erhvervslivet. Det er en uddannelse, der søger at forene kreativitet, oplevelser og æstetik med organisationers forandringsprocesser.¹

Kunstnerisk procesforståelse støtter medarbejderne
Frans van der Woude var tilknyttet SAMbib i tre måneder. Hans ønske var at arbejde et sted, hvor han som billedkunstner kunne gøre sig nyttig i erhvervssammenhæng. Han ville være et sted, hvor han kunne skabe forandring ved hjælp af kreative værktøjer, og hvor han med en mere kunstnerisk procesforståelse kunne støtte medarbejderne i de forandringsprocesser, der opstår ved fusioner og lignende.

Som udgangspunkt var målet at skabe en proces, der samlede personalegruppen, og som skabte identitet og samhørighed. Mødet med brugerne af biblioteket skulle især være i fokus, og efter nogen finpudsning undervejs endte vi op med at rette opmærksomheden mod begre-

bet 'værtskab' og det, at vi som personale skal skabe indholdet i fremtidens bibliotek.

'Værtskab' var for os en ny label, der blev sat på vores forståelse af brugerservice. Til at starte med virkede begrebet diffust, men Frans' henvisning til en bog, der formulerede det som 'kunsten at få mennesker til at føle sig velkomne', gjorde det lettere for os at arbejde videre af det spor.²

Vilje til forandring blandt medarbejderne

Forventningerne til samarbejdet med Frans var store. Nu skulle vi være kreative, og der skulle sættes projekter i søen. Vi skulle fordybe os og arbejde med kun et emne, og arbejdet skulle udmønte sig i noget helt konkret.

For Frans var det væsentligt at skabe en form for konsensus omkring målsætningen blandt bibliotekarerne. Det var vigtigt, at vi som medarbejdere følte ejerskab til problemet og til de løsninger, som det endte ud med. Derfor gik han efter 'medarbejderønsket forandring', og ledelsen var med.

Projektet startede med en interviewrunde, som gav et godt indblik i de problemstillinger, som var på spil. Interviewrunden var offentlig, for det var væsentligt for Frans at, at han ikke kom til at virke som coach eller terapeut for medarbejderne. Alt hvad der blev sagt i enrum, kunne bagefter gentages i plenum, og det skabte både tillid og tilpas frihed til at ytre sig.

Det blev hurtigt klart, at der var mange udfordringer, som vi kunne arbejde med. Men der var også flere, end det var muligt at bearbejde indenfor projektets rammer. Med "Værtskab" som arbejdstitel for processen endte det med en målsætning, der dækkede over mere end blot brugerrelationer i skranken.

Tankemylder, pap og balloner

Frans viste sig at være en farverig, interesseret og spændende person, og i løbet af de tre måneder, hvor han var på SAMbib, formåede han at blive en væsentlig del af hverdagen. Han var hurtig til at sætte sig ind i og forstå vores organisationskultur, og fra første færd lagde han ud med at udfordre os gennem kreative øvelser og leg.

For medarbejderne, der ikke er vant til at være kreative på den kunstneriske facon, var det en udfordring at udtrykke sig i ler, balloner, pap, sejlgarn, græs, farveblyanter og meget andet. Vi arbejdede i grupper, vi arbejdede individuelt, vi formede vores tanker i ler helt uden brug af ord, og vi byggede fremtidens bibliotek i grene, bambus, pinde, brændekævlere og sejlgarn – alt sammen noget der udfordrede vores vanlige tankegang.

Teori U – praktisk redskab til udvikling

Hvad skete? De tre måneder skabte måske ikke højtflývende innovation, men vi gennemførte en proces, som på menneskelige præmisser støttede op om de forandringer, som var mest nødvendige og ønskede blandt medarbejderne. Ved hjælp af Kunstgrebsinnovationsmodellen, som er en videreudvikling af Otto Scharmer's såkaldte Teori U3, gennemgik vi som medarbejdere en række faser i løbet af perioden. Faserne og gennemgangen af dem er væsentlige, hvis forandringerne skal ske på baggrund af et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje.

Teori U er en udviklingsmodel for organisationer, der forsøger at skabe bevidsthed omkring lederens/medarbejderens egen-tilstand, når det kommer til vigtige beslutninger. Væsentligt er, at man ikke lader sig forlede til hurtige ”fra tanke til handling”-beslutninger, men at man indfører et stadie indimellem. Det ekstra stadie forbinder én til dybere lag i en selv, så hjertet så at sige inddrages i beslutningen. Det er det, der i sidste ende skaber ”medarbejder-ønsket-forandring” og bæredygtighed på mange niveauer. Sammen med de kunstneriske øvelser og værktøjer bliver Teori U et meget praktisk redskab til f.eks. organisationsudvikling.

En værktøjskasse til senere brug

Resultaterne af vores kreative udfoldelser er nok ikke udstillingsværdige, men processen var lærerig og innovativ på en måde, der virker for os. Gennem forløbet er vores ideer blevet gennemarbejdede, og vi er ikke hverken hoved- eller hjerteløst sprunget fra tanke til handling.

Vi har derimod arbejdet indgående med to udvalgte projekter, alt sammen superviseret af Frans' evner til at styre processen. Vi har desuden udarbejdet et idékatalog med projekter, som vi senere kan tage fat på, og



Foto: Jakob Boserup


Fire biblioteker med fire forskellige kulturer skabte fusionsudfordringer.

Frans har givet os en ’værktøjskasse’, så vi selv fremover kan arbejde på den måde, han har lært os.

Gevinsten ved at lære sammen

Ifølge Frans har det været afgørende, at vi som medarbejdere på SAMbib har været åbne overfor nye tiltag – også selvom tiltagene af og til var grænseoverskridende. Det er klart, at ’vi-tør-godt’ er den første og største betingelse for, at en proces som denne kan lykkes.

For en kunstgrebsinnovatør som Frans drejede det sig ikke bare om at udføre en opgave, men også – jævnfør Carl Rogers filosofi – at lære sammen⁴. I den optik betyder det mindre, at vi i løbet af processen ikke skabte ’det fremtidige bibliotek’ lige med det samme. Væsentligt er, at vi skabte en ny og mere helhedsorienteret måde at betragte og angribe udfordringer på. Det bliver en god begyndelse for fremtidige forandringer og innovation.

Fremover handler det om at stille spørgsmålene: Hvad skal afskaffes (kultur/identitet/virkelighed mm.)? Hvad skal bevares? Og hvad skal skabes? 

NOTER

¹ Læs mere om Kunstgreb på kunstgreb.dk

² Læs mere på www.vaertskabet.dk

³ Scharmer, C. Otto (2008). Teori U: Lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi – precensing. 484 s. Hinnerup: Ankerhus.

⁴ Rogers, Carl & Freiberg, H. Jerome (1994). Freedom to learn (3. udg.). 406 s. New York: Merrill.