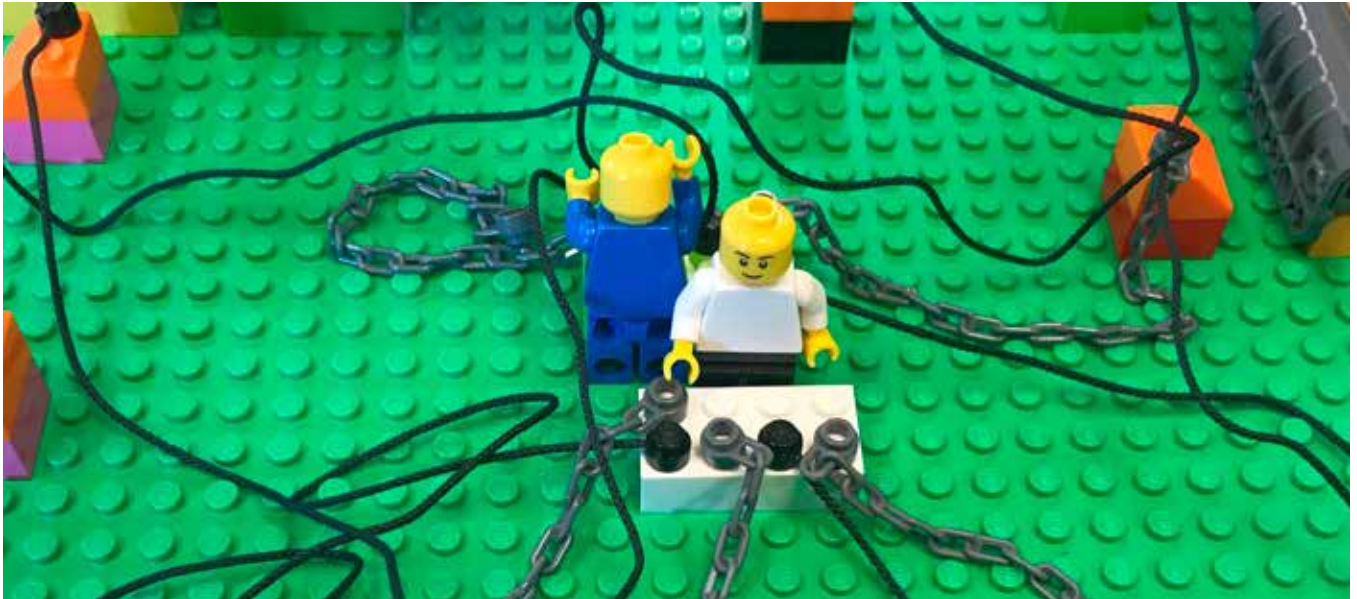


# Alvorlig leg

Om at bygge en biblioteksstrategi i LEGO  
- her får alle en synlig stemme



En metafor for en trussel: Den uforudsigelige og udefrakommende ødelægger.

Fotos: Charlotte Wien

Der var engang, hvor bibliotekernes formål kunne sammenfattes til, at de "skulle være bemandede af bibliotekarer og befolket af bøger og brugere". Dengang var det let at vide, hvilket mål man arbejdede frem imod: Der skulle være bøger på hylderne, bibliotekarer ved skranke og en tilpas velfungerende infrastruktur til at sikre, at brugerne var tilfredse.

Men for cirka 20 år siden begyndte en reformulering heraf. De neoliberale strømme, der væltede ind over "Det globale Nord", førte en tænkning med sig om, at den offentlige sektor var ineffektiv, men kunne effektiviseres med de samme værktøjer, som man typisk benytter i den private sektor.

Fænomenet blev døbt New Public Management, og det skyllede som en tsunami ind over den akademiske verden i begyndelsen og midten af 00'erne.

Blandt de første synlige tegn var "Den Nye Universitetslov" fra 2003, hvor universiteterne blev omdannet til selvejende institutioner med en bestyrelse som øverste ledelse. Man fornemmer allerede her spejlingen af den private sektors logikker. Indtil da var begreber som 'strategi', 'markedsføring', 'konkurrence' og 'nøgleindikator' fremmedord i den akademiske sektor, men med den nye universitetslov var Fanden løs i Laksegade: Pludselig skulle universiteterne i lighed med private virksomheder sikre, at forskerne ikke rendte i hver sin retning med deres frie forskningsfane højt hævet.

De skulle arbejde sammen for at sikre, at de enkelte universiteters produktionsmål blev nået. Der skulle gå en rum tid før Fanden også fandt helt ind til universiteternes hjerte: Til os – deres biblioteker.



## Tid til en ny strategi

Men i dag er der vel næppe et større forskningsbibliotek i Danmark, der ikke har en strategi og som ikke studerer ind- og udlånstal, antal downloads og besøgstal. Der er vel næppe heller nogen af os, der ikke konstant kæmper for at udvikle og forfine de services, vi tilbyder til vores moderinstitutioners forskere, studerende og den brede offentlighed, og der er næppe heller nogen af os, der ikke allerede har udviklet og gennemløbet en eller flere strategiperioder.

Vores strategier ligger enten indbygget i vores moderinstitutioners strategi, eller også har vi vores egen, der ligger i forlængelse af moderinstitutionens. Strategier kommer og går og skal derfor med jævne mellemrum gennemgås og revideres. I 2019 var det Syddansk Universitetsbiblioteks tur. Den gamle strategi fra 2013 udløb i 2020, og derfor var det en god ide at komme i gang.

Der er det særlige ved Syddansk Universitetsbibliotek, at vi stadig har forskningsbibliotekarere med forskningsret ansat. Det er en kæmpe fordel, for det giver os mulighed for at lære nyt ved selvstudium, og at dokumentere de processer vi gennemløber. Derfor gav vi os i kast med at forske i, hvordan man udviklede en biblioteksstrategi, samt hvilke værktøjer, der er til rådighed. Det kom der nogle publikationer ud af og – selvfølgelig – en strategi. Hensigten med dette indlæg er at dele vores erfaringer, og den endelige proces med jer til inspiration for jeres fremtidige strategiarbejde.

Vi vil ikke berette om de fejl, vi begik undervejs og de omveje vi kom ud på, blot give jer opskriften på, hvordan vi i bakspejlet kan se, at det kan og bør gøres, og dermed give jer vores "best practice". Vi stiller os gerne til rådighed og instruerer i brugen af vores værktøjer, hvis det skulle have jeres interesse.

### Trin 1: Skab en fælles ramme af viden og forståelse for nødvendigheden af en strategi

Strategier, der ikke har klangbund hos medarbejderne, har som regel meget

kort levetid. Skal strategiarbejdet give mening, må så mange som muligt inddrages i processen. At inddrage i processen kræver dog noget forarbejde: Der skal skabes en fælles referenceramme. Vi er – ganske enkelt – nødt til at etablere en fælles forståelse af hvad en strategi er, hvilket formål den tjener og hvad dens bestanddele er. På Syddansk Universitetsbibliotek løste vi denne del af opgaven ved at bede en af universitetets fremmeste forskere, der netop forsker i strategiproceser, professor Kurt Klaudi Klausen, om at forelæse for os over emnet: Hvordan laver man en strategi? Professoren præsenterede en række centrale begreber som vision- og mission statements og forklarede, hvorfor de var vigtige. Desuden redegjorde han for, hvordan forskellige analysetyper – som fx SWOT – kan bruges som forarbejde til udviklingen af en strategi. Det var lige op til sommerferien, så bibliotekets ledergruppe drog alle afsted på sommerferie med et eksemplar af Kurt Klaudi Klausens lærebog i strategi (se reference) som sommerferielæsning.

### Trin 2: Afsæt tid og sted

Inden ferien havde vi aftalt at afsætte to hele dage til et strategiseminar for ledelsen, hvor vi skulle tegne rammen for strategiarbejdet. Vi havde vurderet, at det var vigtigt dels at have et par dejlige og gerne sjove dage sammen, dels at kunne fokusere på opgaven. Derfor havde vi lejet os ind på et kursuscenter i Sydsverige i to dage i august.

Desuden havde vi som forarbejde undersøgt, hvilke typer analyser og hvilke værktøjer, der kan understøtte forarbejdet til en strategi. I den forbindelse var vi blevet opmærksomme på et værktøj ved navn Lego Serious Play (LSP). Det indkøbte vi og det er siden indgået i bibliotekets samlinger, og er derfor til udlån efter særlig aftale.



På ledergruppens strategiseminar var det vigtigt også at have det rart med hinanden. Derfor holdt vi efter bedste svenske forbillede krebsegilde i en hyggelig Sydsvensk lystbådehavn.

Kort fortalt tager konceptet bag LSP-udgangspunkt i den såkaldte 80-20 regel: *At 80 procent af det, der bliver sagt ved møder, bliver sagt af 20 procent af de tilstedeværende.* Så når de 20 procent tror, at alle er enige, så er det muligvis kun dem selv, de er enige med. Det handler om forskellige personlighedstyper. De udadvendte snakker løs, mens de indadvendte ikke får et ben til jorden.







Mod slutningen af den første dag havde Forsknings- og Analyseafdelingen bygget en metafor for afdelingen. Selvom det ser meningsløst ud på et billede, gav det god mening for deltagerne.

Ideen med LSP er at ligestille de to ekstremer ved at skabe et nyt fælles sprog: Man bygger sine tanker i LEGO eller rettere metaforer herfor. Derefter forklarer man sine kolleger, hvad man har bygget og hvorfor, og endelig bygger man de forskellige metaforer sammen og skaber derved en samlet metafor for den (arbejds-mæssige) virkelighed, gruppen befinder sig i. Enhver LSP-session har disse tre bestanddele: Byg, del, sammenføj.

Man kan bruge alle slags legoklodser, man skal bare have nok af dem. Vælger man at arbejde med det særlige sæt, der er udviklet af LEGO til formålet, så indeholder det en masse forskellige enheder, der kan bruges til at forbinde de metaforer, deltagerne har bygget.

Undervejs i processen er der faser af koncentration, mens deltagerne bygger; af latter, når de præsenterer deres mere eller mindre vellignende metaforer for den velkendte dagligdag for hinanden, og endelig af følelsen af fællesskab, når metaforerne bygges sammen. Ofte munder de enkelte session ud i, at det går op for deltagerne, at de deler deres syn på organisationen, hvilket styrker sammenholdet.

### Trin 3: Leg med LEGO

Vi brugte LSP i strategiarbejdet på flere niveauer i organisationen. Og vi blev – ikke overraskende – bedre og bedre til det undervejs. Det mest vellykkede gennemløb var, så vidt vi ved, i Forsknings- og Analyseafdelingen i forbindelse med udviklingen af del-

strategien for bibliotekets forskning. Derfor vil vi beskrive processen, som den forløb, dér.

Afdelingens 18 medarbejdere havde lånt en af SDU's kursusejendomme i to dage. Vi havde købt ind og skulle lave mad sammen og om aftenen se film og nyde lidt god vin. Planen var desuden at bruge halvanden dag på at bygge i LEGO og en halv dag på at formulere mission- og vision-statements.

Først viste facilitatoren (Charlotte) en film om LSP (se referencelisten). Dernæst bad hun deltagerne om, som opvarmning at bygge deres drømmehus og herefter at forklare de øvrige, hvor-

for deres hus så ud som det gjorde. Til sidst skulle husene bygges sammen til deres drømmelandsby.

I den næste session bad facilitatoren deltagerne om at bygge dem selv som medarbejdere, dernæst om at dele og endelig om at samle bygningsværkerne. Herved havde vi skabt en metafor for vores arbejds-mæssige virkelighed.



Første øvelse med Lego Serious Play. Forsknings- og Analyseafdelingen fra Syddansk Universitetsbibliotek i dyb koncentration

I fire på hinanden følgende sessioner udførte vi herefter en SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats). Vi byggede styrker, svagheder, trusler og muligheder, eller rettere metafor herfor, og forklarede hinanden, hvad vi havde bygget. I denne del af processen besluttede vi at afvige fra den vej, der er slagen i LEGO's koncept, idet vi i stedet for at bygge elementerne sammen forsøgte at bygge dem om. Tanken var at forsøge at se ind i fremtiden og at bygge svaghederne om til styrker og truslerne om til muligheder. Dem, som vi ikke kunne bygge om, indkapslede vi, byggede veje uden om eller broer hen over.

Særlig denne lille sidste finte viste sig nyttig, for det fik deltagernes opmærksomhed rettet mod fremtiden: Hvilke forhindringer skulle vi overkomme? Hvad stod i vejen for os? Hvad ville vi gerne opnå? Hvad kunne vi selv gøre?

#### Trin 4: Selve strategien

Med denne opmærksomhed på fremtiden og den fælles indsigt og forstå-

else, som byggeriet og delingen heraf havde skabt, var vi klar til at formulere vores forskningsstrategi. Den kan læses på dette link [https://www.sdu.dk/da/om\\_sdu/sdus\\_profil/strategi](https://www.sdu.dk/da/om_sdu/sdus_profil/strategi) og rykker man et trin op i emnehierarkiet på websitet, kan man på dette link [https://www.sdu.dk/da/bibliotek/om\\_biblioteket/strategi](https://www.sdu.dk/da/bibliotek/om_biblioteket/strategi) læse Syddansk Universitetsbiblioteks overordnede strategi.

Vi kan varmt anbefale denne fremgangsmåde og som tidligere skrevet, så stiller vi os gerne til rådighed og instruerer i brugen af vores værktøjer og/eller faciliteter jeres strategiproces, hvis det skulle have jeres interesse.



Forskningsbibliotekar Lotte Thing Rasmussen forklarer, hvordan hun som medarbejder består af mange tandhjul, der passer ind i en kompleks organisation.



#### Referencer:

**Kurt Klaudi Klausen** (2009): Strategisk ledelse – de mange arenaer. University of southern Denmark Studies in history and social sciences. Syddansk Universitetsforlag

**Per Kristiansen and Robert Rasmussen** (2014): Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method. Wiley

**Marco Rillo** (2016): Lego Serious Play – Introduction. <https://www.youtube.com/watch?v=Ucn5QqhtxaU&t=79s>

**Charlotte Wien og Bertil F. Dorch** (2020): Using 'Lego Serious Play' to develop a Library Strategy. Paper presented at LIBER2020, Haag, Holland 22. jun-26. jun. <https://liberconference.eu/LIBER> (præsentation)

**Charlotte Wien** (2019): Quo Vadis: A comparative study of Vision statements from 17 Academic Libraries. Paper presented at the 10th Qualitative and Quantitative Methods in Libraries International Conference - European University Institute, Firenze, Italien 28-31 may. <http://qqml.org/event/qqml2019/>

**Charlotte Wien** (2019): New public management and the house of human knowledge. Paper presented at the Innovative Library in a Digital Era – Conference in Jasna, Slovakiet 8-9th April <http://ilideconference.schk.sk/>

