

We will rock U!

– En analyse og dokumentation af den organisatoriske læring foregået ved fusionen med Danmarks Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek.



V. Biblioteksudviklingskonsulent Lars Lunde Ljungberg
Roskilde Bibliotekerne / 2011

Indholdsfortegnelse

Indledning	side 3
Problemformulering	side 4
Metode	side 4
Organisatorisk forandring	side 5
Organisatorisk læring	side 6
Læring	side 6
Teori U	side 8
We will Rock U! – Analyse	side 11
Konklusion og perspektivering	side 13
Litteraturliste	side 14
Bilag	side 14

Indledning

Denne analyse søger at finde et svar på spørgsmålet, om hvad det er der tilsyneladende er lykkedes så godt ved det foreløbige samarbejde mellem Danmarks kommende Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek.

Dette gøres ved at analysere på den læringskurve, de ansatte på musikbiblioteket har været igennem fra de sagde ja til, at rockmuseet måtte flytte ind i musikbiblioteket frem til åbningen af Rockbib og deres nye arbejdsplads i musikken i Roskilde.

Grundet analysens begrænsede omfang opridses en tidslinje nedenfor, der markerer forskellige nedslag i forandringsforløbet for musikbiblioteket. En uddybende tidslinje er vedlagt som bilag¹.

Tidslinje

- **20. august 2010** åbner dørene for det officielle samarbejde mellem det kommende Danmarks Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek
- **10. september 2010** påbegyndes workshops for personalet i musikbibliotek.
- **21. oktober 2010** modtager rockmuseet og musikbiblioteket en samarbejdspris.
- **29. oktober 2010** afholdes "begravelsesworkshop"² med rockmuseet.
- **1. november 2010** starter 2 ugers forhandling om fjernelse af tre reoler med musiklitteratur.
- **17. december 2010** omindretningsplan ligger klar til ledelsen.
- **4. januar 2011** lander en scene fra rockmuseet på musikbiblioteket.
- **19. januar 2011** tages det nye Noderum i brug. Brugere er begejstrede.
- **26. maj 2011** *Rockbib* åbnes af Borgmesteren.
- **27. maj 2011** lokalpressen skriver "*Musikken hylde mellem hylderne.*"³

Musikbiblioteket bevæger sig gennem forløbet fra at sige "Det har vi prøvet!" til at sige "Skal vi prøve?". *Rockbib* er altså en succes! En eksemplarisk organisatorisk fusion som både borgere, politikere og musiske folk synes er en gevinst for byen. Og ikke mindst en medarbejdergruppe, der alle(!) har taget ejerskab til både forandringen og resultatet. De bryster sig ligefrem af samarbejdet, de bærer t-shirten med logoet for Rockbib stadigvæk...

Jeg arbejder til daglig som biblioteksudviklingskonsulent og er ansvarlig for Rockbib og herunder fusionsprocessen. Jeg har stået for flere forandringsprocesser, men ingen tidligere der er forløbet som godt som denne. Dette har fået mig til at stille spørgsmålet: *hvad var det lige der gjorde at det går så godt?*

¹ Uddybende tidslinje. Se bilag 1.

² En "begravelsesworkshop". Hvis man betragter fx musikbiblioteket som et dødsbo, hvad vil man så gemme af værdi?

³ Roskilde Dagblad, fredag den 27. maj 2011, 2. sektion.

Problemformulering

Hvordan kan organisatorisk forandring forstås som organisatorisk læring ved hjælp af Scharmers Teori U?

Metode

Analysen arbejder med en metodisk trekant mellem *organisatorisk forandring* begrebsliggjort ved Jacobsen og Thorsvik, "Hvordan organisationer fungerer?". *Organisatorisk læring* med udgangspunkt i Knud Illeris' læringsbegreb. Og til sidst Otto Scharmers grundlæggende principper for Teori U.

Dette er tre større teorier og selvstændige værker, der alle bygger på andre teoretikere. Analysen vil derfor – også for læsevenlighedens skyld – nøjes med kun at citere direkte fra en af de tre ovennævnte titler, men vil fremhæve når andre teoretikere er en del af en pointe.

Analysen tager sit afsæt i et afgrænset tidsmæssigt forløb fra 20. august 2010 til 26. maj 2011, der beskriver samarbejdet og sammensmeltningen mellem Danmarks Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek.

Der analyseres og dokumenteres, grundet begrænset omfang, hovedsageligt på læringskurven for medarbejderne ved Roskilde Musikbiblioteks ud fra den tidslinje, der indledningsvist er beskrevet.

Analysen søger med Scharmers teori U et bud på, hvad der kan være med til at forklare diverse iagttagelser gjort igennem analysen og som kan være med til at lægge spor til, hvordan der i praksis kan arbejdes videre med fusionen mellem medarbejderne ved Danmarks Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek.

Organisatorisk forandring

"Slår man op i en hvilken som helst avis, får man hurtigt indtryk af at forandring af og i organisationer er et almindeligt forekommende fænomen. Organisationer vokser eller bliver mindre, bliver slået sammen eller splittet op, nedlagt eller omdefineret." (Jacobsen og Thorsvik, s. 354)

Som Jacobsen og Thorsvik beskriver det, så er der nok ingen organisationer i dag, der kan sige sig fri for at undergå konstant forandring i større eller mindre grad. Organisationer er samtidig en vigtig del af menneskers dagligdag, og arbejdspladsen er et af de steder, hvori man sætter sin lid til stabilitet og en hvis forudsigelighed i en ellers kompleks og til tider kaotisk hverdag.

På spørgsmålet om, *hvad forandring er?* fremhæver Jacobsen og Thorsvik, at der enten skal udvikles nye elementer i tillæg til de elementer, der allerede eksisterer i organisationen. Eller eksisterende elementer skal sættes sammen eller deles på en ny måde, eller man opgiver de eksisterende elementer, der evt. kan føre nyt med sig eller helt forsvinder. Forandringer berører i den sammenhæng *forandring af opgaver, struktur eller organisationens kultur.*

Forandringer kan ydermere klassificeres i fire forskellige dimensioner, revolution versus evolution, reaktiv eller proaktiv, forandringens indhold og planlagt eller ikke-planlagt. (Jacobsen og Thorsvik, s. 355ff)

Forandringens fire dimensioner er centrale dimensioner set fra et ledelsesmæssigt synspunkt. Denne analyse har dog et medarbejderperspektiv på den læringsproces, forandringen har medført, men dimensionerne skal berøres således at de danner grundlag for, *hvor* i Roskilde Musikbiblioteks forandringsproces at læringskurven analyseres.

Den første dimension handler om, hvor omfattende en forandring der er på vej. Er den gradvis eller sker den inden for kort tid ud fra et strategisk perspektiv? Tidsfaktoren er her en relativ størrelse, og det er, som det påpeges, heller ikke altid muligt at skelne mellem en klar revolution over for en evolutionær proces. En vigtig detalje er dog, at i denne dimension kan forandringen ske via en bevidst læringstilgang der – over tid – ændrer og justerer adfærden og handlingsmønstre i den daglige opgaveløsning.

I den anden dimension er det tydeligt – set udefra - at forandringsprocessen over tid er en konsekvens af en proaktiv tilgang til samarbejdet mellem museet og biblioteket. Forandringen er baseret på en forventning, en strategisk vision.

Tredje dimension går på indholdet af forandringen. Er det en strukturel eller en kulturel forandring? Igen er der i det store perspektiv gråzoner i forbindelse at klassificere en forandring som værende det ene frem for det andet.

Fjerde og sidste dimension går på hvorledes forandringen er planlagt eller ikke planlagt. Det interessante i den dimension er, at den planlagte forandring baserer sig på en læringsmæssig tilgang til forandringen. Som Jacobsen og Thorsvik fremhæver det, kan alle elementer i forandringen ikke være planlagt fra start til slut.

"Det betyder ikke nødvendigvis, at alle de ændringer, vi iagttager, er resultat af rationel problemløsning og tilpasning." (Jacobsen og Thorsvik, s. 358)

Organisatorisk forandring er altså en kompleks proces, der kræver opmærksomhed på mange forskellige niveauer. Man skal som *forandringsagent* være i stand til at iagttage, hvor i processen medarbejderne er i forhold til den strategiske vi-

sion og de forventninger der ligger både internt i organisationen og i den umiddelbare omverden.

Jacobsen og Thorsvik uddyber endvidere det ledelsesmæssige og strategiske element i forandringsprocesser og organisationsudvikling generelt baseret på bl.a. Edgar Scheins tre organisatoriske forandringsfaser: optøning, forandring og nedfrysning. Denne analyse tager dog her en anden vej og dykker dybere i den organisatoriske læring for at komme nærmere medarbejdernes læring igennem forandringen.

Organisatorisk læring

"Læring er imidlertid ikke helt enkelt, og der er mange eksempler på organisationer, som ikke har formået at omstille sig til ændrede handlingsbetingelser." (Jacobsen og Thorsvik, s. 331)

Jacobsen og Thorsvik baserer deres læringsbegreb på henholdsvis en videns- og en handlingskomponent. Denne analyse tager afsæt i Knud Illeris og hans læringsbegreb i kombination med Jacobsen og Thorsviks' læringsmæssige udgangspunkt, nemlig at læring finder sted i organisationer når der erfares noget, når der forsøges at analysere, når der forsøges at finde ud af noget og når der faktisk ændres adfærd.

"De forhold, der giver succes, kan under ændrede eksterne handlingsbetingelser fange organisationer i den såkaldte kompetencefælde – også kaldet succesfælden – så man ikke formår at gennemføre den omstilling, der er nødvendig for at overleve." (Jacobsen og Thorsvik, s. 331)

Det interessante i den læringsmæssige kontekst er altså, hvornår læring kan betragtes som en succes, hvornår er der sket en læring der ændrer adfærd?

"Når organisationen lærer, er det menneskers læring, der kobles sammen på en sådan måde at deres fælles erfaring og videnbasis danner grundlag for ny adfærd på kollektivt niveau i organisationen." (Jacobsen og Thorsvik, s. 334)

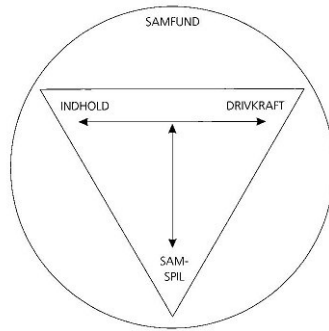
Det vil sige at for at få reelt overblik over om forandringen lykkedes, er man nødt til at kigge på det enkelte menneskes læring og hvordan de læringsprocesser det indgår i, bidrager til kollektivet.

Dette bringer os videre til Knud Illeris og selve læringsbegrebet.

Læring

Knud Illeris arbejder med en læringstrekant indeholdende to relationer og tre dimensioner, hvori individuel og menneskelig læring finder sted. Læringstrekanten er samtidig indrammet af en cirkel, der repræsenterer den samfundsmæssige relation.

Sampilsprocessen omhandler individets relation med netop samfundet og individets omgivelser. Tilegnelsesprocessen refererer til den tilegnelse, individet gør sig i relation til samspillet. Tilegnelsen er begrebsliggjort ved indhold og drivkraft som meningsdannende læringsbegreber.



Illeris' tre dimensioner indeholder alle signalford, der karakteriserer den enkelte dimensions læringselementer. Indholdsdimensionen omhandler *viden, forståelse og færdigheder*. Drivkraftdimensionen er baseret på *motivation, vilje og følelser* og til sidst er begreberne *handling, samarbejde og kommunikation* beskrivende for Samspilsdimensionen. (Illeris, s. 39ff)

Det vigtigste i forhold til Illeris' begreb om læring er at understrege at alle betingelser for menneskelig og individbaseret læring er til stede i samarbejdet mellem rockmuseet og musikbiblioteket.

Musikbiblioteket iagttager samspillet og kommunikerer med omverdenen (fx begravelsesworkshoppen beskrevet i tidslinjen) og arbejder også bl.a. via workshops med tilegnelsesprocessen og hvad der driver og motiverer dem til at videreudvikle medarbejdernes musiske færdigheder.

Denne analyse søger som nævnt en forklaring via Otto Scharmers Teori U, og læringstrekanten skal derfor ikke udfoldes mere her.

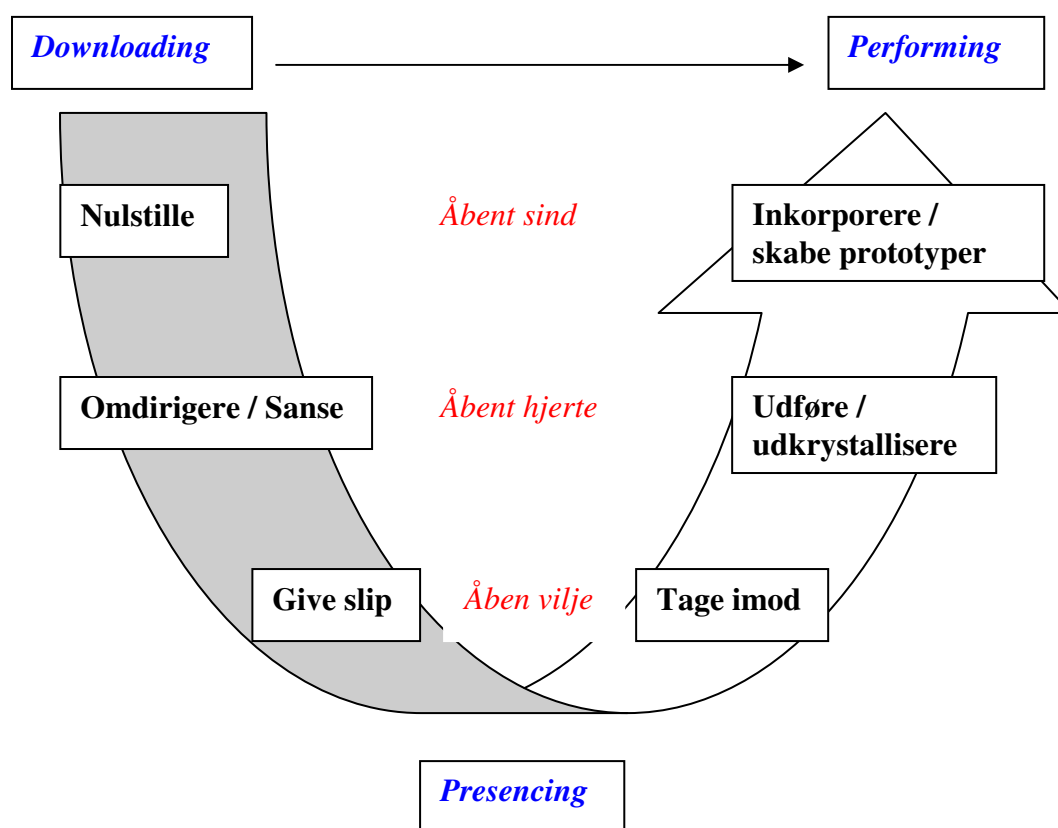
Det er dog nu muligt at bevæge sig videre mod teori U og forstå *hvordan organisatorisk forandring kan forstås som organisatorisk læring?*

Teori u

Otto Scharmer er på en mission. Han ønsker at tage sin læser med ud på en erkendelsesrejse mod det, han kalder en ny social teknologi. Teori U er ifølge Scharmer et lederskab, der åbner fremtiden via viljen, via hjertet og via sindet.

"Vi må finde frem til en dybere og mere praktisk integration af hovedet, hjertet og hånden – af de former for intelligens, vi finder i det åbne sind, det åbne hjerte og den åbne vilje – både på det individuelle og det kollektive plan." (Scharmer, s. 27)

Scharmer opstiller med sin Teori U en social teori for, hvordan man som leder og som menneske refleksivt kan åbne sit sind for nye impulser og dermed være i stand til at ændre sin adfærd og skabe nyt for sig selv og på det samfundsmæssige plan.



Det handler for Scharmer først og fremmest om at gøre sig *downloading* bevidst, derefter *nulstille* erfaringer (groft sagt) for at kunne begynde at *omdirigere* og *sanse*. Og på den måde bevæger man sig også fra redskabet *åbnet sind* til *åbent hjerte*. Når man refleksivt er nået dertil, mener Scharmer at man skal *give slip*, så man bliver i stand til at *tage imod*. Netop i skellet mellem at *give slip* og *tage imod*, er der hvor *presencing* skaber mulighed via den *åbne vilje* for at bevæge sig over i højre side af U'et og op af mod igen at *performe* via *udkrystallisering* og *inkorporering* og *skabelse af prototyper*.

Denne analyse er som nævnt begrænset i omfang - hvilket man ikke kan sige om Scharmers Teori U - og i forhold til problemstillingen mellem rockmuseet og musikbiblioteket vil der derfor blive arbejdet med Scharmers erkendelser ud fra en operationaliseret tilgang til teori U repræsenteret ved den figur Scharmer kalder

"Det fuldkommande U"⁴ kombineret med hans tre redskaber: Et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje.⁵ jf. ovenstående figur.

Scharmer baserer sine iagttagelser på *Den blinde plet*, det indre sted hvorfra menneskelige handlinger opstår, men som man ikke kan se for selve handlingen.⁶ Scharmer søger med sin Teori U at forklare og give nogle værktøjer til, hvordan man kan opnå denne erkendelse og ikke mindst anvende den ansvarligt i en samfundsmæssig kontekst. Man er nærmest forpligtet til at opgive det ikke-eksistentielle og leve i forskellen mellem "... at give slip og tage i mod".⁷

Scharmer mener der er to kilder til læring. Erfaring og læring ud fra fremtiden⁸. I forhold til Illeris og Jacobsen og Thorsvik arbejder Scharmer altså med et operativt skel, der tager udgangspunkt i mennesket selv. Scharmer fremhæver at netop forskellen mellem, på den ene side, moderne og præmoderne opfattelser af viden og læringstilegnelse samt, på den anden side, hans sociale teknologi om hvor vi mennesker bør bevæge os hen, er at Teori U har sit udspring i indre kilder i bevidstheden.

Det er for Scharmer essentielt, at man erkender, at man som menneske – både individuelt og kollektivt - indgår i et socialt fællesskab og derfor er nødt til at tilpasse og reflektere over egen læring på en anderledes måde end tidligere.

Illeris fremhæver også det individuelle perspektiv på læring i kraft af tilegnelsesprocessen og også samspillet med den verden, der omgiver individet. Men hvor Illeris kigger på alle tre dimensioner i en både individuel og kollektiv proces udefra og med et teoretisk udgangspunkt, starter Scharmer med kilden i det enkelte menneske. Jacobsen og Thorsvik forholder sig som beskrevet også til læring, men her er tilgangen klart organisatorisk som helhed og ud fra et ledelsesmæssigt og problemorienteret synspunkt.

De tre perspektiver på læring og organisatorisk læring giver i sammenhæng mulighed for at forholde de forskellige nedslag på tidslinjen til netop den læringsmæssige kontekst, der er til stede, da forandringen reelt sker i organisationen og for medarbejderne på musikbiblioteket. Ydermere giver perspektiverne mulighed for at iagttage de blinde pletter, der måtte være.

"Den blinde plet (...) ... er det indre punkt, hvor oprindelsen til den måde, hvorpå mennesker og systemer handler, hviler." (Scharmer 29).

Scharmers Teori U er et bud på et værktøj til, hvordan blinde pletter kan erkendes og dermed anvendes i en fremtidig læring. Scharmer arbejder et konstrueret begreb han kalder *presencing*. Pre-sencing er en sammensætning af to engelske begreber "presence" (tilstedeværelse) og "sensing" (fornemme). Presencing som operativt begreb handler altså om at være bevidst og reflekterende tilstede i nuet og handle på de muligheder, man kan fornemme ligger i det fremtidige.

En anden måde at sige det på er, at man som leder desværre ofte baserer sig på tankeløs *best practice* frem for bevidst *next practice*⁹. Det er Scharmers ønske at ledere i dag tager hans sociale teknologiske tre redskaber, *åbent sind*, *åbent hjerte*

⁴ Scharmer s. 46

⁵ Scharmer s. 48

⁶ Scharmer s. 29

⁷ Scharmer s. 27

⁸ Scharmer s. 63

⁹ Kirsten Engholm Jensen et al. beskriver i bogen "Principper for offentlig innovation" (Børsens forlag 2008) Next practice-begrebet bl.a. ud fra Scharmers teori U.

og *åben vilje* til sig og skaber hvad han kalder et *opmærksomhedsfelt*. Opmærksomhedsfeltet begrebsliggøres og gøre operativt af Scharmer ved sætningen:

"Jeg lytter [på denne måde], derfor fremkommer [dette resultat]."(Scharmer side 21)

En leder skal altså gøre sig sine egne individuelle reflektive værktøjer bevidst og ikke mindst det faktum at netop kilden til skabelse af de kollektive resultater kommer fra bl.a. lederen selv. Det er der ikke megen ledelseslitteratur der i dag som sådan er uenig i, men Scharmer hævder at have fundet det *unikke værktøj*, der giver selvindsigten samtidig med at det udnyttes til kollektiv læring om fremtidige muligheder for den enkelte medarbejder og organisationen som helhed.

Scharmers U går i sin enkelthed ud på at tage en afvigelse fra den organisatoriske, lineære forandringsproces. Ikke en "dannelsesrejse rundt om jorden", men derimod en uvending ned i selvet. For at kunne foretage denne rejse må man først erkende de vante mønstres begrænsninger og gøre sig bevidst, at man ubevidst *downloader* erfaringsbaseret viden og dermed fastholder sig i en lineær udviklingsproces.

We will rock U! - Analyse

Roskilde Bibliotekerne er en aktør i den nye musiske og kreative bydel i Roskilde¹⁰. Biblioteket har været med fra start, da det ønsker at bringe sig selv og musikken længere ud over scenekanten i en musisk by som Roskilde. Herigennem er idéen til samarbejdet mellem rockmuseet og musikbiblioteket blevet født.

Intentionerne og visionerne for det fremtidige samarbejde er der, men forandringen er stadig undervejs.

De ansatte på musikbiblioteket sidder på stor viden og erfaring på det musiske område og har gjort det i mange år, og alligevel kan man sige, at musikbiblioteket har været lidt en *silent partner* i en ellers aktiv by på både lokalt og nationalt plan.

Rockmuseet derimod er en mastodont i udviklingen af den kreative bydel Musicon og er også på kort tid blevet det i mere nationalt perspektiv med et fundraisingsbudget på cirka 120 millioner kroner. Med bidrag fra bl.a. store kulturelle udviklingsfonde og ikke mindst support fra respekterede danske rockmusikere gennem tiderne, er Danmarks Rockmuseum allerede blevet en storspiller i Roskildes musiske udtryk.

Tager man musikbibliotekets kollektive tur gennem Scharmers U, så kan man sige at da man **20. august 2010** åbnede dørene for det officielle samarbejde var det med en forventning om at dette skulle være et anderledes samarbejde end ellers. Downloadingens mønstre er til stede, men kun som et udtryk for tidligere samarbejders erfaringer. Forandringens dimension er på nuværende tidspunkt, hvad Jacobsen og Thorsvik kalder, en planlagt og evolutionær proces med et umiddelbar strukturel tilgang til de strukturelle ændringer der skal ske.

10. september 2010 påbegyndes workshops for personalet i musikbiblioteket alene og sammen med rockmuseet. Workshops der tager udgangspunkt i hvad musikken er for dem personligt og samtidigt i arbejdsmæssigt øjemed. Musikbiblioteket blev forberedt på at åbne sindet, og der kan også argumenteres for at musikbiblioteket bevægede sig mod et åbent hjerte, da rockmuseet og musikbiblioteket **21. oktober 2010** modtager en samarbejdspris. Selv om forandringen ikke fysisk er gået i gang, så er prisen med til at skabe en forventning om at noget kan lade sig gøre. **29. oktober 2010** afholdes "begravelsesworkshop" med rockmuseet. Der bliver dog stadig ikke givet slip på de gamle værdier. Bare fordi at musikbiblioteket nu skal være et rockbibliotek, skal der stadig være formidling af resten af den musiske genre. Der arbejdes her især i Jacobsen og Thorsviks 3. dimension og det indholdsmæssige i forandringen.

1. november 2010 starter 2 ugers forhandling om fjernelse af tre reoler med musiklitteratur. Scharmer argumenterer for at uvendingen er en reflektiv bevægelse, men musikbiblioteket forbliver trods gode forventninger i venstre side af U'et. Der mangler simpelthen luft i det fysiske rum. Hylderne med materialer står som fasttømrede blinde pletter og downloadede monumenter, der umuliggør enhver tanke om forandring. Først da reolerne bliver fjernet og skaber luft til at se præsentationen af materialerne fra andre vinkler, begynder mindsettet omkring forandringen også at være medarbejdernes – og ikke kun omverdenen og ledernes – i musikbiblioteket. Forandringens dimension er her en inkrementel og me-

¹⁰ Musicon er en bydel, der etablerer sig efter hvad man kan kalde "Christiania-modellen", hvor udviklingen sker bottom up og over tid. Den fremtidige bydel skal indeholde både boliger, foreninger, private firmaer og altså også det kommende Danmarks Rockmuseum. Strategien er baseret på en 15-20årig periode. Læs evt. mere på musicicon.dk.

get evolutionær proces. **17. december 2010** omdretningsplan ligger klar til ledelsen.

Og **4. januar 2011** lander så en scene fra rockmuseet på musikbiblioteket. Scenen står nu som monument for forandringen både over for lånerne, men også for biblioteket selv. **19. januar 2011** tages det nye Noderum i brug. Brugere er begejstrede. Her arbejdes der i en vekselvirkning mellem det reaktive og det proaktive i forandringens 1. dimension. Medarbejderne er klar til at reagere på de input brugere kommer med på baggrund af scenen.

Selvom musikbiblioteket er på vej til at blive et rockbibliotek, er en del af forandringen at højne formidlingen af musik generelt. Der fornemmes nu at det kan lade sig gøre, hvis man tager i mod forandringen som en mulighed for både det gamle og det nye musikbibliotek. Noderummet bliver i forandringsprocessen nu et billede på, at det kan lade sig gøre at forandre til fordel for alle. Det er de samme materialer som før, men de udgør ikke længere en blind plet. Tingene begynder at udkrystallisere sig for musikbiblioteket. Der skabes prototyper op til åbningsdagen. Idéer om hvordan man kan bruge den nye indretning er allerede en del af dagligdagen i musikken.

På åbningsdagen **26. maj 2011** er alle klar til at *performe*. Adfærden er tydeligt anderledes end tidligere. De vil gerne det nye musikbibliotek. We will rock U!

Analysen tager kollektivt musikbiblioteket gennem Scharmers U. Der har undervejs i processen været forskel på, hvor langt den enkelte medarbejder var nået i U'et. Slutteligt syner det dog at musikbiblioteket, som helhed, er nået over til U'ets højre side. Dermed kan man tale om en gennemført organisatorisk forandring, og ikke mindst at medarbejderne er i stand til at anvende *presencing* i praksis.

Med ovenstående in mente kunne det være interessant i den fremtidige proces at vende tilbage til Jacobsen og Thorsviks dimensioner for forandring og arbejde mere aktivt med dem. Med Illeris' læringsbegreb er der samtidig mulighed for at kunne iagttage fremtidige huller i læringsprocesserne efterhånden og, måske, i mens de opstår.

Konklusion & perspektivering

På problemformuleringens spørgsmål om, hvordan organisatorisk forandring kan forstås som organisatorisk læring via Scharmers teori U, er svaret kort at det kan det ved det, at læring hos de mennesker, der er involverede i organisationer, er central for at forandringer reelt kan ske.

Ved at bruge Scharmers U er det blevet tydeligt, hvor i forandringens forskellige dimensioner det har været særligt nødvendigt at være opmærksom på hvor både den individuelle medarbejder og det kollektive musikbibliotek befandt sig i deres mentale forandringsproces.

Scharmers U har en tendens til at være tæt på en religiøs bevægelse, men der er ingen tvivl om at U'et kan anvendes som en konkret metode til at forklare hvordan det kunne lade sig gøre at musikbiblioteket har bevæget sig fra at sige *Det har vi prøvet!* til *Skal vi prøve?*

Der er tale om en klar ændring af de mentale modeller, der gør det muligt for afdelingen at opbygge og videreudvikle en eksperimentel kultur, der ud over at komme dem selv til gode, kan bidrage kraftigt til at fusionen mellem museet og biblioteket fra start får lagt nogle gode strukturer og igangsat de rigtige processer, der er med til at sikre en fælles organisatorisk adfærd i forbindelse med den læring, der skal bære den fremtidige succes på sine skuldre.

Det er selvfølgelig ikke muligt, at få alle nuancer af en kompleks forandringsproces med i en begrænset analyse som denne. Når det dog er sagt, så ligger der spor til at Scharmers U, i kombination med Jacobsen og Thorsviks forståelse for forandring og Illeris' begreb om læring, er et brugbart redskab til at sikre en forsat god organisatorisk læring.

Litteraturliste

Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, Jan (2008), "Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse". 472 sider. Hans Reitzels Forlag.

Illeris, Knud (2. udgave 2009) "Læring". 297 sider. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag

Scharmer, Otto C. (2008) "Teori-U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi. Presencing". 484 sider. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.

Bilag

Bilag 1:

Uddybet tidslinje for samarbejdet mellem Danmarks Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek.

Bilag 2:

Pressemeddelelse fra åbning af RockBib. Den fysiske manifestation af samarbejdet mellem Danmarks Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek.

Bilag 1

Uddybet tidslinje

20. august 2010 åbner dørene for det officielle samarbejde mellem det kommende Danmarks Rockmuseum og Roskilde Musikbibliotek, *Rockbib*. Eller det vil sige, det gør de ikke. For museet er ikke bygget endnu, det står først klar i 2014 og musikbiblioteket ligner også sig selv med cd-er, plader, dvd'er og bøger med alverdens musiske indhold. Samarbejdsaftalen indbefatter at rockmuseet bliver integreret i musikbibliotekets formidling mens museet bliver bygget. Når det hele er færdigt flytter musikbiblioteket med og bliver en del af den daglige modtagelse rockmuseet. Undervejs skal biblioteket hjælpe med at opbygge museets fagbibliotek.

- **10. september 2010** påbegyndes workshops for personalet i musikbiblioteket alene og sammen med rockmuseet. Workshops der tager udgangspunkt i hvad musikken er for dem personligt og samtidigt i arbejdsmæssigt øjemed.
- **21. oktober 2010** modtager rockmuseet og musikbiblioteket en samarbejdspris i Kortrijk, Belgien, i forbindelse med Creative City Challenge - Best Collaboration Award 2010. Men musikbiblioteket og rockmuseet eksisterer stadig ikke i fællesskab. Juryens begrundelse for prisen er at vi tager hinandens ulemper og vender dem til fælles fordele.
- **29. oktober 2010** afholdes "begravelsesworkshop" med rockmuseet. Hvis rockmuseet betragter musikbiblioteket som et dødsbo, hvad vil de så gemme af værdi?
- **1. november 2010** starter 2 ugers forhandling om fjernelse af tre reoler med musiklitteratur.
- **17. december 2010** omindretningsplan ligger klar til ledelsen.
- **4. januar 2011** lander en scene fra rockmuseet på musikbiblioteket. I stedet for at køre den til opbevaring stilles scenen som et samlesæt for enden af udlånet hvor de ansatte på musikbiblioteket betjener deres brugere.
- **19. januar 2011** tages det nye Noderum i brug. Brugerne er begejstrede.
- **26. maj 2011** *Rockbib* åbnes af Borgmesteren, Roskilde Garden blæser publikum bagover med fortolkninger af rockklassikere, brugere vinder musikquizzet, Bibliotekschefen holder tale, der bliver vist rockdokumentar, Det lokale spillested Gimle har sendt et band ned på biblioteket for at give et par numre inden de skal tilbage og lave lydprøve inden aftenens koncert. Der er folk fra byen, folk fra biblioteksvæsenet og folk fra byrådet. Borgmesteren beder om at få en af de t-shirts med museets og bibliotekets logo koblet sammen, der er lavet til lejligheden, i hendes størrelse.
- **27. maj 2011** lokalpressen skriver "*Musikken hylde mellem hylderne. Normalt er det boghylder, der tager mest plads på et bibliotek, men i Roskildes nye musikbibliotek er oplevelser og musik i højsædet. I går blev det unikke rum indviet af den nye borgmester.*"¹¹

¹¹ Roskilde Dagblad, fredag den 27. maj 2011, 2. sektion.

Bilag 2

Pressemeddelelse: Hele Roskildes nye RockBib!

Da Danmarks Rockmuseum og Roskilde Bibliotekerne sidste år indgik samarbejde var det med håb om hurtigt at skabe synlige resultater for borgerne. Det sker nu med indvielsen af et nyt, fælles RockBib på Dronning Margrethes Vej 14 og en række konkrete og nyskabende musiktilbud.

En helt ny scene. Et "backstage-område", hvor man kan fordybe sig med musikmagasiner og -bøger. Lytteposter og info-plancher med viden om dette og hint indenfor musikken. En pladebazar med salg af gamle lp-blader og blade. Indbydende sofaer, hvor man kan slænge sig med sit yndlingsband i ørerne. Roskilde Musikbibliotek har indenfor den sidste måned undergået stor forvandling.

Frem til Danmarks Rockmuseum åbner på Musicon med sit eget bibliotek, vil RockBib fungere som Rockmuseets satellit i midtbyen. På RockBib tester rockmuseet og musikbiblioteket nye måder at formidle på med lytteposter, scene og backstage. Alle erfaringer bringes med til Musicon, når RockBib flytter ud på Musicon som en del af Danmarks Rockmuseums åbning i 2014.

Ny scene

På den nye scene bliver der også mulighed for at opleve mindre events så som små koncerter, film, konkurrencer, musikquizzes, debatter og foredrag. Lokale musikere, samarbejdspartnere og andre borgere inviteres til at komme med gode forslag til, hvad scenen ellers kan bruges til. Har du selv en god ide, så send en sms til 1999. Skriv BIB ROCK efterfulgt af din besked i tekstfeltet.

Unikt samarbejde

Ideen om at knytte museum og bibliotek fysisk sammen er banebrydende og ligger helt i tråd med Roskilde Bibliotekernes visioner for de kommende år.

Bibliotekschef Mogens Vestergaard fortæller,

- "Vi prioriterer samspil med resten af byen meget højt. Vi vil gerne bidrage til dynamik og liv i byen, og vi er hele tiden på udkig efter nye, relevante partnerskaber. Det nye RockBib er et godt eksempel på, at samarbejde på tværs kaster mange gode tilbud af sig, ikke mindst for borgerne i Roskilde".

Også borgmester Joy Mogensen ser positivt på samarbejdet mellem Roskilde Bibliotekerne og Rockmuseet,

- "RockBib understøtter én af Roskilde Kommunes hovedstrategier, nemlig strategien om at udvikle "det musiske Roskilde". Det handler om at prioritere og samle de mange stærke kulturelle kræfter, som Roskilde Kommune rummer. Med sine 500.000 besøgende om året og Rockmuseets faglige viden og dynamik, skal det blive spændende at følge udviklingen i de kommende år."

Også internationalt har samarbejdet mellem Rockmuseet og biblioteket skabt opmærksomhed. I september 2010 blev det hædret med The InterregIVB North Sea Region Programme's internationale pris for "Best Collaboration Award 2010".

Læs mere:

www.roskildemusikbib.dk /
www.danmarksrockmuseum.dk

Kontakt

Mogens Vestergaard, bibliotekschef Roskilde Bibliotekerne: 3084 1228
Iben Bækkelund Jagd, souschef Roskilde Museum: 4631 6507
Lena Bruun, sekretariatsleder Danmarks Rockmuseum: 3084 1216