



Kunsten at folde talenter ud

“Ledelse kan blive fascinerende kunst, når den konkrete ledelse i den konkrete situation udøves afbalanceret, indfanger det væsentlige, udvikler det menneskelige potentiale og producerer bæredygtige løsninger.” Alfred Josefsen, Irma.

Af Lene Bornemann og
Lotte Forchhammer,
ARTS in BUSINESS

Foto: Peter Knoop Christensen

Alfred Josefsen bruger ordet kunst, når han ønsker at indkredse den dimension i ledelse, der handler om at få delene til at spille sammen – at få viden, talenter, forretningsområder og markedsmuligheder til at gå op i en højere enhed. Kunst som inspirationskilde, som begrebsapparat og som arbejdsmetode kan bidrage med væsentlige pointer og kompetencer i et team, når det gælder ledelse, talentudvikling og kommunikation.

I denne artikel giver vi vores bud på de tre vigtigste ledelseskompeter, som kan trænes ved hjælp af kunstneriske arbejdsprocesser. Afgørende kompetencer for at udøve helhedsorienteret ledelse, der motiverer medarbejderne for opgaven og for organisationens ve og vel. Det er:

1. Den enkelte leders personlige integritet og evne til at formidle
2. Lederens og medarbejdernes evne til at opbygge professionelle relationer
3. Lederens evne til at involvere og motivere medarbejderne.

Den menneskelige faktor

I ARTS in BUSINESS fokuserer vi på de områder af ledelse, kommunikation og samarbejde, hvor den menneskelige faktor spiller en afgørende rolle for om succesen kommer i hus.

En skuespiller træner kommunikation, der berører og engagerer. En musiker og bandleder har erfaring i at få et ensemble til at swinge og løfte taget. En sceneinstruktør opdyrker sit talent for at skabe ud fra en klar holdning til iscenesættelsen, der skaber motivation og vilje til at give det ypperste. En scenograf skaber atmosfære og oversætter tekst og intention til billedsprog og form. Manuskriptforfattere er trænet til at skabe spænding og fremdrift i fortællinger ud fra nogle klassiske fortælleprincipper, der gælder al kommunikation.

Det særlige ved de kunstneriske arbejdsmetoder er, at de inkluderer både intelligens, følelser og sansning. De er netop designet til at alle tre arbejds måder kommer i spil med henblik på at gøre kommunikationen interessant, levende og spændstig.

Personlig integritet og evnen til at formidle

Vi arbejdede med den personlige integritet og udtrykskraft, da vi løste en opgave for divisionsledelsen i en stor dansk virksomhed. Divisionen

var blevet til efter flere fusioner, og udfordringen var at understøtte udviklingen af en kommunikation og et samarbejde på tværs af geografiske og faglige skel og på tværs af de kulturforskelle som fusionerne havde medført. Vi valgte at arbejde med instruktørens og skuespillerens metodiske værktøjer for at løse opgaven.

Vores evne til at kommunikere bygger på vores evne til at skabe kontakt – til os selv, til hinanden og til den fælles opgave. Kommunikation er indlejret i de relationer og omstændigheder, vi befinder os i. Inden for teatrets verden taler man om tekst – det skuespillerne siger med ord – og undertekst – det skuespillerne siger med krop, følelser og nærvær. I situationer, hvor vi ikke synes, vi kan tillade os at reagere direkte, gemmer vores reaktioner sig i underteksten og inden længe foregår der to samtaler på samme tid. Det vi ikke står ved direkte, f.eks. skuffelse eller vrede, hopper ned i underteksten, mens vi på overfladen kan være positive og åbne.

Problemet med en splittet kommunikation er, at den blokerer for fremdrift og løsninger. Netop når vi ved, at underteksten bærer vigtig information, aflæser vi den i endnu højere grad, end vi orienterer os mod det sagte. For splittelsen sker, når vi ønsker at gardere os mod andres potentielle angreb, og dermed skruer vi automatisk ned for tillid, nysgerrighed og anerkendelse. Det er mønstre og vaner, der beskytter os, men hæmmer vores evne til at skabe kontakt til andre mennesker og til situationen. Er vi eksempelvis reserverede, kan vi have svært ved

at nå ud og gøre folk interesseret i det, vi har på hjerte. Omvendt, hvis vi er dominerende, kan det være svært for andre at få mulighed for at bidrage til dialogen.

I gennem skuespiltræning får vi indsigt i, hvordan disse mønstre gebærder sig, reagerer indbyrdes, når de møder hinanden, og vi kan se, hvor almenmenneskelige mønstrene er. Det kan give en nødvendig og befriende, humoristisk distance, der gør det nemmere at se på egne og andres uvaner med kærlig overbærenhed. Ved at anerkende relationers betydning, kan vi træne vores evne til at kommunikere uden modsatrettede beskeder. Vi ser det dagligt hos os selv og hinanden, men de færreste af os har et sprog for og en metode til at arbejde målrettet og professionelt med dette. I skuespilfaget trænes den følelsesmæssig fleksibilitet og lydhørhed over for situationen.

Kontrol versus åbenhed

Vores kontrol er orienteret mod at beskytte os mod pinligheder, kaos og uorden. Det er en vigtig og fornuftig instans i forhold til en lang række opgavetyper og helt uundværlig, når det gælder om at huske nøglerne, betale regninger og få sendt fødselsdagskort til tiden. Men hvis vi har et ufleksibelt forhold til kontrol, holder den os tilbage fra at gøre noget nyt, tage chancer, udvise tillid, åbenhjertighed og dele ud af godteposen, når det er det, opgaven kræver af os. Og ønsker vi at opnå en reel dialog og et reelt møde på tværs af faglige og personlige for-



skelligheder, er det afgørende, at vi kan leve med den åbenhed og den grad af usikkerhed og »ustyrighed«, som reel udveksling bærer præg af. Hvis vi kontrollerer kommunikationen – enten vores egen eller andres – bliver det kun en »som om«-oplevelse.

Divisionsledelsen fik gennem rollespil erfaring med den splittede, ikke relations- anerkendende kommunikation. Ved at mærke på egen krop,

Hvornår har du størst udbytte af at arbejde med kunstneriske metoder i din organisation?

- Når du ønsker at træne din og dit lederteams evne til at kommunikere motiverende og inddragende.
- Når du skal skabe en god start på et tværfagligt teamsamarbejde og ønsker at alle talenter skal i spil, og alle skal føle ansvarlighed over for opgaven.
- Når du skal træne din evne til at lede udviklingsprojekter, hvor innovation og nytænkning spiller en væsentlig rolle.
- Når du ønsker at styrke relationerne i din ledergruppe med det formål at forbedre jeres evne til at beherske stærkt udviklingsprægede opgaver.
- Når du ønsker at træne musikalitet, timing og aktiv lytning i forhold til opgaveløsning og samarbejde.
- Når du ønsker at understøtte din strategikommunikation visuelt, scenografisk og dramaturgisk.
- Når du ønsker at alle skal bidrage til at fastlægge rammer for virksomhedens værdier, vision og strategi.
- Når du ønsker at styrke arbejdsglæde, og at den enkelte indtager større dele af sit talent.

Hvad kan de enkelte kunstarter særligt inspirere din virksomhed til:

- Skuespillere er trænet til at kommunikere på en måde, der engagerer og berører. Skuespillere er særligt kompetente i forhold til at træne lederen i at bruge sig selv som instrument i kommunikation og ledelse.
- Sceneinstruktører er særligt trænet i at lede et kunstnerisk forløb gennem en stærk vision for arbejdet. Sceneinstruktører er særligt kompetente i forhold til at håndtere usikkerhed og komplekse kreative processer frem mod et samlet resultat.
- Musikere er trænet til at kommunikere følelser, stemninger og historier gennem lyd. Musikere er særligt kompetente i forhold til at skabe forudsætninger for flow gennem et dynamisk samarbejde, hvor alle bidrager til både leder- og følgeskab.
- Scenografer er trænet til at oversætte tekst og intention til en visuel form og atmosfære. Scenografer er særligt kompetente til at oversætte værdier og holdninger til et visuelt univers.
- Manuskriptforfattere er trænet til at fortælle en god historie. Manuskriptforfattere er særligt kompetente i forhold til at skabe spænding og fremdrift i fortællinger ud fra nogle klassiske fortælleprincipper, der gælder al kommunikation.

hvad dette gør ved ens evne til at præstere, kommunikere og opbygge relationer, blev ledergruppen bevidst om sine kommunikationsvaner. Næste skridt var at træne en anerkendende, tillidsskabende og nærværende dialog, der inspirerer til udveksling og vidensdeling. Deltagerne opnåede gennem workshoppen at få redskaber til og erfaring med at understøtte den interne kommunikation på en måde, der befordrede tillid, udveksling og anerkendelse på tværs af fag og geografi.

Kaoshåndtering

Arbejder man under et stort udviklings- og forandringspres, stiger kravet om at kunne håndtere usikkerhed og de ukendte faktorer, der løbende dukker op. Er man ikke opmærksom på det særlige pres, der ligger på organisationen og den enkelte medarbejder, kan det nemt føre til konflikter om ressource- og magtfordeling. Konflikter, der kan koste dyrt for både evnen til at løse opgaven effektivt og at opretholde et frugtbart samarbejde.

De scenekunstneriske metoder styrker teamets evnen til at kunne håndtere usikkerhed. Det vil sige, at man har en fælles bevidsthed om, at usikkerheden er et grundvilkår, som man må få det bedste ud af og sørge for ikke får for meget plads, så det går ud over produktionsevnen. Evnen til at træffe valg, begrænse og sætte rammer for kaos er en væsentlig kompetence, der kan trænes i de kunstneriske arbejdsprocesser.

Aktiv lytning og timing

I en intens udviklingsproces med mange ukendte faktorer er det hverken muligt eller gavnligt at detailplanlægge alt. Det er til gengæld altafgørende for både arbejdsglæde og resultatskabelse, at der er strukturer og arbejdsmetoder, som anerkendes og anvendes. Musikalitet er derfor et vigtigt element i alle udviklingsforløb, fordi det er lederens og teamets evne til at finde den rette timing, de rette elementer, der bringer os videre netop nu.

Evnen til at åbne ørerne over for en musikalsk struktur, medspillere, opgaven, øjeblikket, er forudsætningen for, at en helhed kan opstå ud af alle enkeltdelene. Den kan udgøre forskellen mellem succes og fiasko i mange dele af en virksomheds opgaveløsning. Evnen til at være nærværende og i dialog giver flere handlemuligheder som leder. En basal nysgerrighed kan give en vital viden om virkeligheden i en virk-

somhed, så gode og langtidsholdbare beslutninger kan træffes. Evnen til at etablere en tillidsfuld dialog kan afgøre, om lederen får den 'pipeline' af information, muligheder, feedback, ideer, som virksomheden har brug for. Lederens stil og evne til at skabe tillid afgør, hvor gode resultaterne bliver. Om vi sammen kan være kreative og løsningsorienterede for at skabe kvalitet i både produkt og kundekontakt.

Det er oplagt at bruge musik og musikalsk ensemblearbejde som træningsbane for den ledelsesmæssige musikalitet og kaoshåndtering. For musikalitet er ikke forbeholdt musikere. Med lidt træning kan vi aflæse, hvad der virker, og hvad der ikke virker musikalsk. Og inden længe kan vi i fællesskab lytte os frem til, om vores tilgang til opgaven er hensigtsmæssig. Og vi kan træne de personlige kompetencer, der skal til at få det til at swinge og til at skabe flow i opgaveløsningen – uden at være professionelle musikere.

Når et team spiller f.eks. trommer sammen, giver det mulighed for at opleve og lære at håndtere den kommunikative dynamik, der er i spil. De dårlige kommunikationsvaner kan aflæses og nye kan indlæres via musikken. Lytter alle til den musikalske helhed? Er der en sans for timing og dynamik? Er der risikovillighed? Kan man tåle pausen? Når et team er indstillet på at lære og at træne nye strategier i en åben og udvekslende atmosfære, er den musikalske ledertræning meget velegnet.

Dialog og involvering

Evnen til at lede såvel som evnen til at følge er essentielle kompetencer både for topledere, mellemledere, vidensmedarbejdere, sælgere og servicemedarbejdere. Ingen medarbejdere – høj eller lav – kan gå enegang uden at forholde sig til en overordnet strategi for virksomheden og for opgaven. Ingen medarbejder kan undgå at tage ansvar og agere selvstændigt i forhold til de funktioner, vedkommende forventes at udfylde. For alle gælder det, at kravet til selvledelse stiger på godt og ondt.

De kunstneriske arbejdsprocesser giver mulighed for, at alle kan involveres på lige fod. Der arbejdes med processer, alle kan være med til. De kræver ikke særlig faglighed, eller at man har en bestemt position i organisationen. De kunstneriske arbejdsprocesser understøtter en demokratisk dialog og arbejdsproces, hvor alle kan inddrages og har mulighed for at bidrage



til de endelige beslutninger. Når man som medarbejder har været en del af en udviklingsproces, har man efterfølgende en større indsigt og forståelse for resultatet. Det er især vigtigt i værdi-, kultur- og strategiarbejdet.

Iscenesættelser og scenarier er især brugbare i det, man dramaturgisk kalder 'anslaget', det at sætte scenen, så plottet – problemstillingen og udfordringen – præsenteres. I virksomheds-sammenhænge kan det også være afgørende, hvordan man introducerer nye tiltag, begynder et samarbejde eller involverer medarbejderne i strategiuudvikling. Kommer vi skidt fra start, kræver det dobbelt indsats at få processen op i gear.

Iscenesættelse og scenarier handler om at sætte kød og blod på ideer, problemstillinger, paradokser eller mulige valg. Netop brug af billeder, film, scenografi, musik, dramaturgi og iscenesættelse kan give en arbejdsgruppe mulighed for at få inspiration til og indblik i, hvordan virkeligheden kunne være – for dem selv, deres kunder, deres medarbejdere. At opleve sin målgruppe spillet af en professionel skuespiller giver en helt anden oplevelse og handlemulighed, end hvis man kun har det beskrevet på papir. At komme ind i et lokale, der scenografisk udtrykker de strategiske mål, giver medarbejderne mulighed for at tage stilling til og involvere sig på en helt anden måde end en powerpoint-præsentation. ■

Lene Bornemann er stifter og leder af ARTS in BUSINESS.

Lotte Forchhammer er kreativ leder i ARTS in BUSINESS.

Konsulentvirksomheden udvikler personlige og kreative talenter for kommunikation, ledelse og innovation hos ledere og medarbejdere.