

## Hvad er det for spørgsmål virksomheder skal stille, for at svaret er kunst?

Lene Bornemann' indlæg på Theater-in-business' seminar juni 2007

Der er efter min mening en masse forskellige ting, kunsten kan bruges til i erhvervslivet – men jeg vil i mine 10 minutter koncentrere mig om det, der optager mig mest i øjeblikket: kunstens evne til at arbejde med og træne – ledere og medarbejderes personlige- og sociale kompetencer. Det vi kan kalde "den menneskelige faktor". Det er i dette arbejde, ikke mindst teatret har sine styrker.

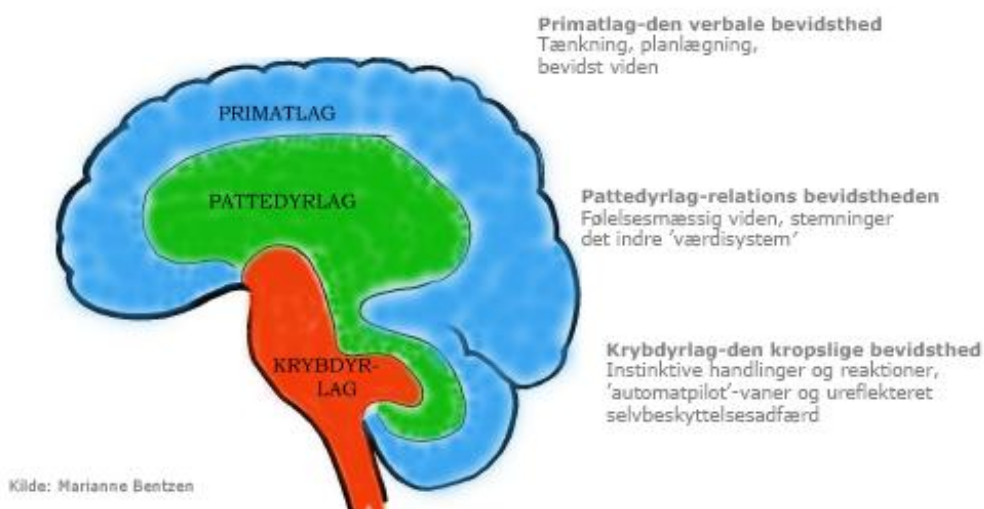
I erhvervslivet har fokus længe været på det rationelle – på opgavefordelingen, økonomien og strukturen. Men vores indbyrdes relationer og samarbejdet får stadig større betydning for virksomheders evne til at nå sine mål og forny sig. Det ændrer kravene til ledernes og medarbejdernes evne til at forstå sig selv – og til at udvikle de professionelle relationer og til samspillet i virksomheden.

Der er stadig dele af erhvervslivet, der vil mene, at følelser ikke høre hjemme på arbejdspladsen.

Men flere og flere erkender, at sanser, intuition og følelser kan vise vej til fornyelse og større arbejdsglæde. En af de virksomheder der har erkendt det, er Irma. Vi har i Irma et eksempel på en virksomhed, der, ved hjælp af et bevidst arbejde med den menneskelige faktor, har skabt en høj medarbejdertilfredshed og samtidig forbedret det økonomiske resultat markant.

At tage vores relationer og følelser er ikke det samme som at droppe fornuften og det rationelle og overgive sig til føleri. Men det handler om at kunne mærke, se og forstå følelserne og derved få dem sat i spil på en konstruktiv og energigivende måde. Det handler om at registrere det, der foregår mellem mennesker og have mod til at sætte ord på det, man opfatter og spørge ind til det.

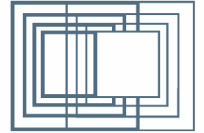
## Hjernens 3 evolutionære lag



MARIELYSTVEJ 23  
2000 FREDERIKSBERG

T: 22 40 21 80  
LB@ARTSINBUSINESS.DK

CVR-NR 27 79 22 78  
WWW.ARTSINBUSINESS.DK



Den nyeste hjerneforskning giver en meningsfuld ramme for at forstå, hvad der skal til, for at vi kan få koblet følelserne og sanserne sammen med det faglige og det rationelle – for på den måde at skabe morgendagens hele leder og medarbejder.

Den taler blandt andet om en tredeling af vores hjerne:

Primathjernen er **den verbale bevidsthed** – dér sætter vi ord på det, vi oplever, tænker og føler. Denne del af hjernen er unik for mennesket. Det er her grundlaget for vores selvforståelse og vores hverdagsbevidsthed er. Det er i denne del af hjernen, at "vi begriber med vores begreber", som Steen Hildebrandt siger. Det er her, det faktuelle og rationelle er lagret.

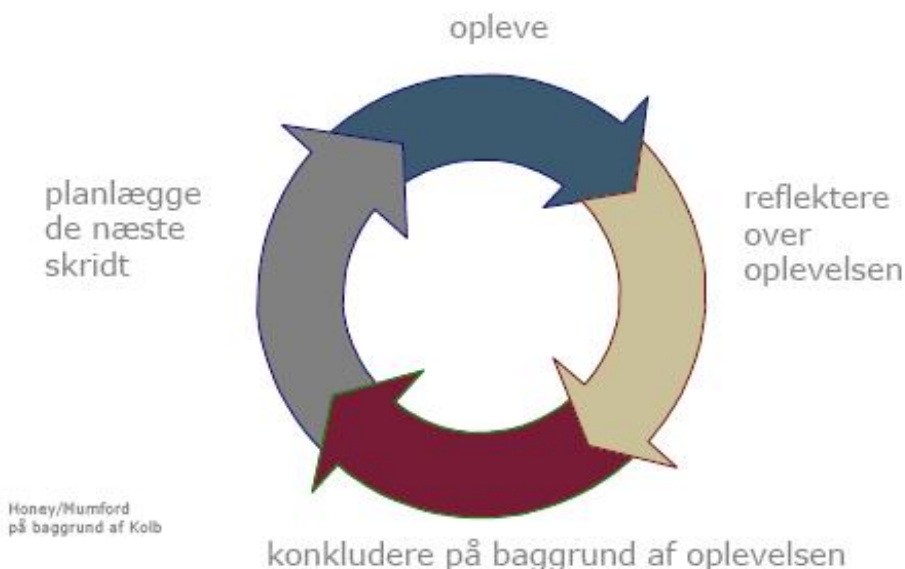
I pattedyrhjernen lagres **relationsbevidstheden** – der former vores indre billeder og vores opfattelse af omverdenen. Her er grundlaget for vores personlighed vores evner til at danne relationer med andre mennesker, vores tidsfornemmelse, vores fantasi og vores kreativitet.

I krybdyrshjernen lagres **den kropslige bevidsthed** – der er den sansende, følede, "her-og-nu" kropslige bevidsthed. Her er grundlaget for vores kontaktevne, kropslige rytmer, basale stemningsleje og indre stressniveau.

Når vi fungerer i det daglige, sker det i et samarbejde mellem disse tre bevidsthedsniveauer. Det, vi oplever i vores kultur, er, at den intensive træning af den verbale bevidsthed undertrykker vores tilgang til de to andre niveauer. Ikke mindst de videregående uddannelser og deres fokus på det sproglige, bidrager til denne skævvridning.

Det, der er specielt spændende, er at vi kan træne samarbejdet mellem de tre niveauer hele livet ved at genopbygge nye neurale netværk i hjernen.

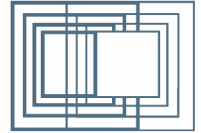
Når vi træner ved brug af kunstneriske processer, træner vi den kropslige og den relationelle bevidsthed. Og det vi lægger meget vægt på i ARTS in BUSINESS er, at vi kobler den verbale bevidsthed på gennem refleksion og dialog, så vi træner alle tre niveauer af bevidstheden og dermed skaber en træning, der er helhedsorienteret og dermed mere effektiv.



MARIELYSTVEJ 23  
2000 FREDERIKSBERG

T: 22 40 21 80  
LB@ARTSinBUSINESS.DK

CVR-NR 27 79 22 78  
WWW.ARTSinBUSINESS.DK



Vores læringsaktiviteter designer vi på en måde, så vores læringscirkel ser således ud. Vi skaber en oplevelse – vi reflekterer over oplevelsen – vi sætter ord på det, vi har lært – og vi finder ud af, hvordan og hvornår vi kan bruge denne læring.

	Hørt	Hørt og set	Hørt, set og oplevet
Stof husket efter 3 uger	70%	72%	85%
Stof husket efter 3 måneder	10%	32%	65%

Og undersøgelser har vist at denne oplevelsesbaserede måde at lære på, er mere effektiv – både på kort og lang sigt.

### Hvorfor er netop kunst så god til dette arbejde?

Det er den, fordi den involverer deltagerne, der dermed kommer til at tage ansvaret for egen læring.

Kollegaer arbejder med noget andet end deres egne kernekompetence og hverdagens opgaver – det giver mulighed for at udligne faglige og funktionsmæssige forskelle – man arbejder om **et fælles 3**.

At arbejde med kunst har de fleste oplevet i deres barndom. Det skaber glæde og energi, det giver en positiv stemning og sætter deltagerne i humør til at tænke kreativ, tolerant, konstruktiv, gavmild og imødekommende. At foretage sig noget sjovt sammen med andre skaber tillid, åbenhed og motivation for læring og forandring.

Læring via egne oplevelser og erfaringer 'ejes' af deltageren. Vi tager udgangspunkt i den enkelte i denne form for læring. Egne reaktioner, iagttagelser og forståelser er vigtigere end andres mening. Og dette selv at 'se' en ny mulighed kan netop motivere og inspirere til den mest hensigtsmæssige forandring.

Fornylig havde vi et arrangement med personer fra forskellige virksomheder. Ved afslutningen sagde den ene af deltagerne. *"Jeg synes, jeg kender jer bedre end enkelte af de kollegaer, jeg har arbejdet sammen med i over 3 år - selvom jeg kun har brugt 3 timer sammen med jer her i eftermiddag."*

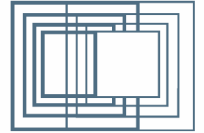
Så nogle af de spørgsmål, virksomhederne skal stille for at svaret er kunst, kan være:

- Hvordan kan jeg involvere mine medarbejdere i udviklingen af værdier, vision og strategi for virksomheden?
- Hvordan kan jeg træne mine ledere til at tænke mere helhedsorienteret?
- Hvordan kan jeg træne mine ledere til at kommunikere motiverende og inddragende?

MARIELYSTVEJ 23  
2000 FREDERIKSBERG

T: 22 40 21 80  
LB@ARTSinBUSINESS.DK

CVR-NR 27 79 22 78  
WWW.ARTSinBUSINESS.DK



- Hvordan kan jeg træne det tværfaglige teamsamarbejde så alle kommer i spil, og alle føler ansvarlighed over for opgaven?
- Hvordan kan jeg lede udviklingsprojekter, hvor innovation og nytænkning spiller en væsentlig rolle?
- Hvordan kan jeg skabe forståelse for og indlevelse i vores værdier?
- Hvordan kan jeg skabe arbejdsglæde og dermed fastholde mine medarbejdere?
- Hvordan kan vi samarbejde bedre?

**Lene Bornemann** er cand merc fra Copenhagen Business School og har haft en række ledelsesposter i store danske virksomheder indenfor marketing og kommunikation. Senest var hun Koncernmarketing director i revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte. For tre år siden etablerede hun sit eget firma ARTS in BUSINESS, hvor hun har udviklet læringsaktiviteter for en lang række virksomheder og kommuner. Hun bruger ofte et læringsteam bestående af professionelle kunstnere og erhvervserfarne proceskonsulenter til at gennemføre læringsaktiviteterne.

MARIELYSTVEJ 23  
2000 FREDERIKSBERG

T: 22 40 21 80  
LB@ARTSinBUSINESS.DK

CVR-NR 27 79 22 78  
WWW.ARTSinBUSINESS.DK