

# En *musikalsk* forandringsproces

*ARTS in BUSINESS griber nogle udfordrende processer an på en meget nænsom måde. Alle kan være med i et forløb, som har meget med virkeligheden at gøre i den forstand, at øvelserne er yderst relevante for den måde, man løser opgaver på en vidensarbejdsplads*

Projektkoordinator i Langebæk Kommune, Michael Nilsson

Af Journalist Thomas Davidsen

Tre kommuneskoler i Langebæk er smeltet sammen til én. De ligger stadig, hvor de hele tiden har ligget, men administrationen, beslutningsprocesserne og arbejdsgangene har ændret sig radikalt. Der er tale om en gennemgribende forandringsproces, som, hvis den ikke skal udvikle sig i retning af kaos, stiller krav til, at medarbejderne udvikler deres gehør for at spille sammen. Hvad kan derfor være mere nærliggende end at trække på en ekspert i sammenspil?

Musiker og kunstnerisk facilitator i ARTS in BUSINESS, Mia Martinez, afholdt, sammen med proceskonsulent Gitte Klitgaard, en workshop for medarbejderne på de tre skoler, der, med udgangspunkt i musikalsk sammenspil, havde fokus på vigtigheden af at kunne lytte.

I al slags teamwork har den enkelte et stort ansvar for at helheden fungerer. I musik bliver dette klart for enhver. Alle de mekanismer, der kan ligge nede under overfladen på en arbejdsplads, kommer op, så alle og enhver kan høre dem, når man skaber musik. Derfor er musik et genialt medie, hvis man ønsker at arbejde med den tavse viden, for her er et sprog, der forholder sig til noget, som ellers kan være meget diffust at gå til, siger Mia Martinez.

Der skal ikke mere til end en simpel rytmisk øvelse til for at give folk en oplevelse af sammenspillets dynamik. Første gruppe klapper, anden gruppe stamper, og tredje gruppe siger en lyd. Midt i det hele er der én, der ikke kan finde ud af det.

”Det lyder ikke godt, hvad vil I gøre ved det?“, siger

Mia Martinez, der lader det være op til medarbejderne i Langebæk selv at finde en løsning.

Når hver enkelt har sin uundværlige funktion, bliver det ekstremt tydeligt, hvor vigtigt det er, at alle er med. Der er ingen, der i tvivl om, at det ikke lyder godt, hvis der er én der kommer forkert ind. Det kan så være, at den person er nødt til at bestemme, at rytmen skal være anderledes. Det kan også være, at alle bliver nødt til at vente tålmodigt på, at vedkommende får lært rytmen. Processen, og det at få indsigt i disse gruppedynamikker, er det vigtige, siger Mia Martinez.

## Den tavse viden

Situationen i Langebæk er langt fra enestående. Overalt på arbejdsmarkedet er der gang i forandringsprocesser,

som stiller helt nye krav til ledelse og medarbejdere. Hurtige reaktionsmønstre, hvis situationer ændrer sig i uforudsete retninger. Kreativitet i forhold til at kunne opnå et bestemt mål på flere forskellige måder, alt efter hvad der passer bedst til situationen. Selvstændig initiativrigdom, og sidst men ikke mindst kommunikation som fundament i arbejdsgangene – det er nogle af de kompetencer, som bliver mere og mere efterspurgt.

Med den turbulens forandringer kan medføre på en arbejdsplads, kan der være god grund til at skæve til den måde kunstverdenen altid har formået at navigere i kaos. Når man f.eks. skaber et teaterstykke, vil man ofte sætte 14 ting i gang parallelt. Nogle af dem falder fra hen af vejen, nogle andre viser sig at fungere, og undervejs er man nødt til løbende at afstemme processen, der



Musiker Mia Martinez og medarbejdere fra Langebæk kommune  
Foto: ARTS in BUSINESS



ude fra ligner ragnarok. Paradokset er, at forsinkelser og budgetoverskridelser ikke hører til dagens orden i teaterverdenen, der som regel udviser en formidabel evne til at overholde premieredatoer og budgetter.

Kan man andre steder på arbejdsmarkedet lære noget om projektledelse i en foranderlig verden ved at kigge på kunstnerne måde at arbejde på? Langebækskolens leder Jesper Kjærulff var ikke i tvivl efter at have deltaget i en workshop med ARTS in BUSINESS for kommunens ledere. Han tog med det samme initiativ til en lignende workshop for medarbejderne på hans sammenlagte skole.

er der kommet så meget fokus på, hvad den enkelte medarbejder vil med sit arbejde og sit liv i det hele taget. At åbne op til de store spørgsmål har kunsten altid været velegnet til, men det har hørt fritiden til. Det er oplagt at bringe kunsten ind på arbejdspladsen og bruge den til at udvikle og forandre.

På arbejdsmarkedet tror man meget på, at man kan styre et resultat, hvis bare man kender det rigtige input. Kunst er ikke lineær. Kreative processer kan ikke styres og kontrolleres. Men man kan støtte eller hæmme deres udfoldelse. Hvis man vil støtte kreativitet, må man forstå hvad det handler om, og på et dybt plan kende de betingelser, kreativiteten stiller.

## Et accepterende rum

Projektkoordinator i Langebæk Kommune, Michael Nilsson, som deltog i ARTS in BUSINESS' workshop, oplevede, at den kunstneriske indgangsvinkel til en forandringsproces gjorde, at medarbejdere, der ikke er vant til at forholde sig til og sætte ord på en diffus størrelse som "samspil", fik en meget værdifuld erfaring i de simple musikalske øvelser. ARTS in BUSINESS griber nogle udfordrende processer an på en meget nænsom måde. Alle kan være med i et forløb, som har meget med virkeligheden at gøre i den forstand, at øvelserne er yderst relevante for den måde, man løser opgaver

en mulighed for at arbejde sammen på en anden måde end man plejer at gøre. Der skulle samarbejdes efter improvisationens spilleregler der kan sammenfattes som: Få det bedste ud af det der er tilstede. Og det skulle gå stærkt, for man fik kun en halv time til det. Derefter improviserede man en fremførelse for en større gruppe. Det gav en meget praktisk og konkret erfaring i øvelokalet af at turde noget mere og at det kan betale sig at være positiv og åben. En erfaring deltagerne kan tage med sig i det daglige arbejde.

En anden opgave udfordrede folk på deres evne til at anerkende hinanden. Deltagerne arbejdede i tremandsgrupper. Først skulle den ene fortælle om sit arbejdsliv til en af de andre med fokus på arbejdsopgaver, som personen var særligt glad for eller stolt over. Imens skrev den tredje person på nogle sedler, alt hvad han/hun kunne opfange af personlige og faglige kompetencer i det, der blev fortalt. Sedlerne blev derefter sat på fortælleren, og så byttede de roller indtil alle havde været igennem. Det kan være meget konfronterende dels at skulle sætte sedler på kolleger med anerkendelser, dels at blive anerkendt selv. Men det at blive opmærksom på at give og modtage anerkendelse og få indblik i, hvad de andre synes man kan, det kan være en stor aha-oplevelse. Der var vist en del der

*Det at skabe et udviklingsmiljø – et laboratorium - vil være en egenskab som langt de fleste ledere vi få behov for i det fremtidige arbejde. Derfor er de kunstneriske processer relevante for den opgave lederne skal løfte fremover.*

Direktør i ARTS in BUSINESS Lene Bornemann

Direktør i ARTS in BUSINESS, Lene Bornemann, var heller ikke i tvivl, da hun for et par år siden på en workshop fyldt med kunstneriske processer indså, hvor hårdt brug der er for den konstruktive provokation, kunstens verden kan tilbyde. Derfra fik hun inspirationen til at lave et firma, som bygger bro mellem kunstverdenen og offentlige og private virksomheder, i erhvervslivet

Konsulenter af forskellig slags har på udmærket vis været på banen i virksomhederne.

Men kunstnerne kan noget andet. De har nogle kompetencer, som det er meget svært at få sat ord på. De har meget godt fat i den diffuse, tavse viden, som der er brug for på den moderne vidensarbejdsplads, siger Lene Bornemann.

på en vidensarbejdsplads. Konceptet er derfor betydeligt mere brugbart end de såkaldte overlevelseskurser. Det tilbyder en unik mulighed for at træne personlige og sociale kompetencer som samarbejde, kommunikation, kreativitet, tænke nyt, evnen til at agere i forandringsprocesser osv.

En opgave handlede om at udvikle en lille musical. Det gav deltagerne

## IMPROVISATIONENS GRUNDREGLER:

TØR AT SIGE JA  
STOL PÅ DE ANDRE OG PÅ AT IDEERNE KOMMER TIL DIG  
GIV ALLE IDEER EN CHANCE  
SPIL DINE KOLLEGER GODE

fandt ud af, at de ikke er så vant til at anerkende og få anerkendelse, at de ikke anerkender sig selv nok i dagligdagen, og at vi tager så meget for givet. Og samtidig fik de så mulighed for at øve sig i det.

Nogle elsker forandringer og udfordringer, andre er dybt skeptiske, når man sætter sådan en proces i gang. Jeg synes det var interessant, at skeptikerne blev mødt med accept. Modet til at udtrykke sin skepsis blev anerkendt og vendt til en positiv energi, hvor man brugte det, at der er forskellige holdninger til at skabe et accepterende rum. Vi har faktisk nogle udtalelser fra evalueringen, som viser, at nogle af dem, der fra starten var mest skeptiske, efterfølgende var dem der var mest positive, at de virkelig syntes kurset kunne bruges til noget, og

det er jo et rigtigt godt tegn. "Wauw, sådan havde jeg ikke lige tænkt over det". Det er jo sådan en reaktion, der virkelig kan flytte noget, siger Michael Nilsson.

### Rundt i egne muligheder

Afdelingsleder på Kalvehave i Langebæk, Ulla Mulvad, oplevede, at ARTS in BUSINESS-workshoppen åbnede op for nogle muligheder for at prøve nogle ting af hos sig selv og i forhold til kollegerne, som er svære at få hul på i hverdagen.

Lige fra man trådte ind af døren, blev det på alle måder signaleret, at det her var anderledes end det, vi er vant til. Der var stearinlys og behagelig musik, og man fik en lille gave, som var en indpakket bog. Det var simpelthen så fint.

Det var jo ikke alle, der var lige vilde med at skulle af sted. En driftleder mødte op til workshoppen – og gav udtryk for at han følte sig nærmest tvunget til det. Da vi præsenterede os for hinanden, gjorde han det fra starten klart, at han hellere ville have brugt tiden til noget andet. Noget fornuftigt. Bag efter var han bare så glad for, at han havde været med. Det var en god oplevelse for ham at opleve, hvordan seminarets øvelser var med til at skabe endnu større tillid til hinanden. Skønt tillid til hinanden i vidt omfang allerede eksisterer i kommunen.

Mange er slet ikke vant til at lave sådan nogen ting, men det gjorde jo bare, at vi var ved at knække sammen af grin, når der var nogen, der ikke kunne finde ud af det. Vi fik i den grad lært hinanden at kende fra

en anden side.

Efterfølgende har det betydet rigtig meget. Vi har mødt nogle nye kollegaer, som vi slet ikke kendte, og som ikke rigtig har haft noget forum at mødes i før. Jeg ved ikke hvor mange gange, jeg har hørt folk sige "nå ja - ham kan jeg godt huske fra workshoppen". Det har givet noget helt specielt. Vi er jo tre meget forskellige kulturer, der skal lære at arbejde sammen. Så det er vigtigt, at der kommer nogen udefra, der ligesom fører os rundt i vores egne muligheder, så det ikke bliver nogen af os selv, der sætter dagsordenen, mens andre bare er med, siger Ulla Mulvad.



Foto: ARTS in BUSINESS