

Kunsten at arbejde og udvikle

af Lene Bornemann, Arts in Business og
Gerda Hempel, Artlab

Lederudvikling: Konflikter og forandringer

– 1. case

“Efter mødet med kunstnerne kom en af vores ledere, gav mig hånden som kursusleder og sagde, at oplevelsen simpelthen havde ændret hans syn på sig selv som leder, og at hvis han havde prøvet det her for 25 år siden, havde hans lederliv set helt anderledes ud.”

*Eva Hertz,
udviklingschef i REGION HOVEDSTADEN*

Klar kommunikation i ledergruppen

– 2. case

Jeg synes, de aktive øvelser har givet god læring. Det var en utrolig positiv oplevelse. Nogle af lederne kommer på utrolig mange seminarer – og får de samme historier. Her fik de en anden dimension, og det gjode, at alle syntes, de havde haft en god dag. Det har været utrolig positivt.

*Flemming Jensen,
funktionschef i DONG ENERGY*

Kreativitet og samarbejde i lederteamet

– 3. case

“De kunstneriske processer er yderst relevante for den måde, hvorpå man løser opgaver i en videnvirksomhed. Jeg synes, at den form for øvelser er langt mere brugbar end de såkaldte overlevelseskurser. De kunstneriske processer tilbyder en unik mulighed for at træne personlige og sociale kompeten-

cer, såsom samarbejde, kommunikation, kreativitet og evnen til at tænke nyt og agere i forandrings-processer.”

*Michael Nielsson,
projektkoordinator i LANGEBÆK KOMMUNE*

Handlingsplaner via medarbejderinvolvering – 4. case

”Det var et utrolig vellykket seminar. Seminaret fik ved evalueringen en score på 4.6 af medarbejderne på en skala fra 1-5 (1 er dårligt og 5 rigtig godt). Svarprocenten var tæt på 100 %, så det er et yderligere tegn på, at det har været en succes.

Vi nedsatte efterfølgende arbejdsgrupper, der har fulgt op på handlingsplanerne med flotte resultater til følge.”

*Lene Ljungqvist,
afd.leder i NOVO NORDISK/
FACTOR VII QC LABORATORY*

Udviklingsprocesser

Citaterne stammer fra ledere i forskellige typer virksomheder, der har entret med professionelle kunstnere til at gennemføre udviklingsprocesser med deres ledere og ansatte. Kunstnerne har udviklet specialiserede ydelser til forskellige typer tidstypiske udfordringer i virksomheder. Kunstnerne i eksemplerne (skuespillere, instruktører, musikere, scenografer, performere) har det til fælles, at de alle har været tilknyttet kursusvirksomheden Artlab, enten som ansatte eller er blevet uddannet der. Og alle fire cases, og mange flere, beskrives yderligere i en casesamling, som findes på www.artlab.dk (medio januar 2007). Nogle af kunstnerne fungerer som selvstændige konsulenter, andre er tilknyttet konsulentfirmaet Arts in Business, som Artlab har haft et strategisk samarbejde med siden 2004.

Eksemplerne uddyber vi her i artiklen, både hvad der i hovedtræk blev arbejdet med, og hvordan virksomhedens og kunstnerens efterfølgende kommentarer lød.

Eksempler

Derpå fortæller vi om Artlabs og Arts in Business's visioner og arbejde for at skabe yderligere udvikling i feltet til gavn for både kunstner og virksomhed – som henholdsvis uddannende institution med anker i den professionelle kunst og som kommerciel virksomhed med udgangspunkt i virksomhedsperspektivet.

Men først et par perspektiverende ord på, hvorfor kunstnerne i disse år nu også når virksomheder på helt nye måder, som konsulenter – og ikke kun som traditionelle kunstnere, der primært styrker virksomhedens repræsentative sider, dvs. malerier og skulpturer i omkring bygninger, musik til fester, skuespilleroplæsning til jubilæer mv. Hvilket fortsat er vigtigt for begge parter, men som ikke skal omtales yderligere i denne sammenhæng.

1. Kunstnerrollen og virksomheder under forandring

Behov forstærkes

Kunstnerne er på mange måder kommet på ny omgangshøjde med samfundet. Som man kan læse af eksemplerne, rammer kunstnernes arbejdsmetoder ifølge virksomhedslederne plet i forhold til nye udviklingsbehov og -processer. Behov som bare forstærkes, efterhånden som globalisering og udviklings- og forandringskrav trappes op.

Så kunstnerne kan levere kunst til scenen den ene dag – og deltage med kunstneriske ydelser til virksomheder den anden. Begge steder handler det om at skabe oplevelse og engagement, refleksion og nytænkning. En virksomhed er ikke et sted, hvor man bare modtager instrukser – den enkelte ansatte må være konstant medskabende af en dynamisk og udviklingsrettet virksomhed. Og ledelsen har brug for nye metoder, der kan bibringe alle en fælles oplevelse af, hvad det vil sige, når det faktisk fungerer. Funktionelle sindbilleder, oplevelser, som man har tilegnet sig sammen og bagefter ejer i fællesskab i virksomheden. Hvor den enkelte får erfaring med løbende at kunne indgå i og etablere nye sammenhænge i virksomheden.

Sammenhæng

I vores optik handler det om, at mange flere har behov for at lære at skabe: at skabe sammenhæng, mening, forståelse, nærvær, øjeblikke af tidsløshed, samarbejde, fordybelse, flow, sanselighed, udsagn, erkendelse. Skabe nyt med fokus på "mit" helt eget samspil med omverdenen. At forstå sig selv som kommunikerende individ i foranderlige kontekster. Budskabet om altings foranderlighed er sivet helt ind.

Og behovet for løbende at genskabe og genforstå sig selv, for at kunne følge med og for at føle sig motiveret, er lige så klart et behov, om end endnu ikke altid klart formuleret af den enkelte.

Derfor har kunstnerne fået fornyede roller i arbejdslivet: Som vejledere igennem kaotiske processer, som coaches i at kunne udtrykke sig personligt og engagerende, som rollemodeller i at kunne stimulere engageret samarbejde og vække specifikke følelser, og som specialister i at vække sanser, opnå nye erkendelser gennem oplevelser og som mestre i åben tænkning og foranderlighed.

Involvering

Mange virksomheder er allerede på. De forstår, at kunstnerne kan levere involverende produkter og processer, der fylder det behov for kreativitet, innovation, kommunikation og individuelt engagement og konstruktivt samarbejde, som både ledere og ansatte i private og offentlige virksomheder har brug for at træne.

Globalisering og innovationspres, strukturreform og sammenlægninger betyder behov for nye værktøjer, som man kun sjældent har fået med sig fra sin uddannelse: Kunsten at håndtere stort forandringspres, at udvikle i flok, at finde frem til originale og produktive ideer – at overvinde forskelle, at bruge sig selv som ressource og hinanden som sparingspartnere, at visionere og udarbejde produkter og samarbejdsformer, som den enkelte aldrig ville have kunnet udtenke alene. For rigtig mange mennesker giver det arbejds glæde og engagement.

Træne

Her tilbyder kunsten en tradition, hvor den enkelte kan træne sine evner – og derefter overføre til sit arbejde – enten helt konkret eller i oversat form.

Arts in Business' og Artlabs mission er at udbrede kendskabet til de nye ydelser. Både til virksomheder, der skal have indsigt i, præcis hvilken palet af deres udfordringer, som kunstnerne kan arbejde med. Og til kunstnere, der har lyst til at specialuddanne sig til konsulenter med virksomheder som opdragsgiver.

Derfor har vi blandt andet valgt sammen at udarbejde en ny samling cases, hvoraf vi her bringer de fire, der hører til de indledende citater.

2. Fire cases om kunstnere i virksomheder

1. case:

Lederudvikling – konflikter og forandringer med personalet

HOVEDSTADENS SYGEHUSFÆLLESSKAB, H:S

Eva Hertz, udviklingschef i Region Hovedstaden (tidl. chef for H:S Lederprogram, Ph.d.)

Birgitte Ohsten, skuespiller og Joost Alexander, skuespiller

Udfordringen

Lederudvikling

250 ledere skulle på et udviklingsforløb om konflikthåndtering og forandringsledelse – som del af et internt skræddersyet lederudviklingsprogram for klinikchefer, ledende oversygeplejersker, ledende terapeuter og driftsledere i Hovedstadens Sygehusfællesskab (H:S). Lederprogrammet hænger sammen med strategien for H:S.

Eva Hertz: "De 250 ledere er på næsthøjeste ledelsesniveau, svarende til ledere i mellemstore danske virksomheder, med op til 300 medarbejdere under sig og med tilsvarende store budgetter. Det er højt placerede ledere, der sidder lige under direktionerne."

Aktiviteten

Træning

Eva Hertz: "Det ene modul – en hel dag – handler om "Konflikthåndtering". Vores ledere trænes i at tage udfordrende "1 til 1-samtaler" med medarbejderne. De medbringer selv konfliktfyldte cases som relevant brændstof til undervisningen. I grupper på otte træner lederne deres individuelle case igennem efter en model, hvor skuespillere spiller forskellige typer medarbejdere overfor lederen."

Birgitte Ohsten: "Først viste vi en pilotscene med en case, der var relateret til deres arbejdsplads: en scene, hvor der var mange uafklarede konflikter, skjulte dagsordener og dårlig eller ingen konflikthåndtering. Ikke konflikter, der udelukkende var strukturelt betingede, men netop konflikter, hvor kommunikationen var dårlig og ubearbejdet.

Deltagerne arbejdede derefter i netværksgrupper med en individuel case, som var aktuel eller havde været det inden for

de sidste par år. Casene var på forhånd ukendte for os, så konsulenten og skuespilleren interviewede først lederen om casen og hjalp med målsætningen for, hvad han/hun gerne ville arbejde med vedrørende sin egen kommunikation og evne til at håndtere konflikten. Det blev så gennemspillet og erfaringerne bearbejdet med den enkelte leder.”

Eva Hertz: ”Det andet modul handler om ”Forandringskommunikation”. Vi har udarbejdet en kommunikationsmodel, hvor lederne skal formidle de væsentligste organisationsforandringer og samtidig opfatte/forstå og reagere på, hvad der sker i medarbejderne.

Personalereaktion

Skuespillernes rolle er at agere forskellige typer personalereaktioner på lederens kommunikation. Og det gør de så godt, at vores ledere bagefter siger: ”jeg kunne helt klart genkende”, ”jeg kom helt op og køre” eller ”det er ligesom ham i min afdeling”.

Det kører i to forløb: I det første skal lederen formidle et forandringsprojekt til én enkelt medarbejder. I det andet skal han holde et afdelingsmøde, og i afdelingsmødet er skuespilleren en medarbejder og har forinden coachet de øvrige kursister i hvilken rolle, de må spille, for at få forskellige reaktioner repræsenteret.

Det bliver meget levende, og det er igen den følelsesmæssige erfaring og indsigt, lederne går hjem med bagefter. Røde ører og varme kinder, for de kan mærke, hvor svært det er, og hvor meget mere, de skal tænke igennem og forberede sig, før de hopper ud i de her situationer.

Kropssprog

Ting går sommetider meget hurtigt i sundhedsvæsnen, hvor man lige springer ind til møder og siger nogle meget, meget vigtige ting. På de her casegennemspilninger bliver det helt tydeligt, hvor vigtigt det er at forholde sig til, hvordan den enkelte vil tage imod forandringsbudskaber, og også at kunne aflæse deres reaktioner.”

Oplevelse & effekt

Eva Hertz: ”Forløbet har kørt tyve gange. Det har været super, super godt, og jeg ved, at nogle af lederne efterfølgende har overført arbejdet med skuespillere til udvikling af deres egne mellemledere.

Lige præcis i det her meget intellektualiserende miljø, er det utrolig værdifuldt, at skuespillerne bruger deres følelser så meget, fordi følelser og fornemmelser ikke er til at komme

Selvforståelse

udenom. Skuespillerne giver os den væsentligste feedback, fordi de er så dygtige til at være i kontakt med det, de mærker. Den feedback glider meget godt ned hos vores ledere.

En af vores ledere kom bagefter, gav mig hånden som kursusleder og sagde, at oplevelsen simpelthen havde ændret hans syn på sig selv som leder, og at hvis han havde prøvet det her for 25 år siden, havde hans lederliv set helt anderledes ud. Han havde fået en aha-oplevelse af, hvordan han virkede på andre. Sur og afvisende. Han fik det faktisk at vide på en pæn måde. Og det tog han til sig. Og det var man ikke sluppet godt fra, hvis man ikke havde været skuespiller, der havde brugt sin profession til at give den her slags feedback.”

Hvorfor kunstnere?

Eva Hertz: “Lederne er meget bæredygtige og glade for at arbejde med skuespillere, og de synes, det virker mere professionelt end fx managementkonsulenter. Det særlige er, at skuespillerne hele tiden tager fat i det affektive og ikke kun taler kommunikationsteori. Så det er en helt anden form for læring.

Vi har lavet et evalueringsskema hver eneste gang. Man kan score fra 1 [intet udbytte] til 5 [meget højt udbytte], og skuespillernes gennemsnit ligger altid over 4,5.

Det er der intet andet, der har kunnet konkurrere med.”

2. case:**Klar kommunikation i ledergruppen****DONG A/S****Flemming Jensen, funktionschef, DONG ENERGY****Birgitte Dam Jensen, teaterinstruktør****Anne Friland, proceskonsulent****(ARTS in BUSINESS)****Udfordringen**

Flemming Jensen: “DONG ligger geografisk to forskellige steder, på Sjælland og i Jylland. Og både fordi vi har meget travlt, og fordi vi er meget fokuseret på virksomhedens mål og resultater, har vi glemt at pleje vores relationer. Vi har haft nogle sammenstød. Derfor var det vigtigt, at vi fik ud-

viklet ledergruppen til at være indbyrdes mere nærværende og anerkendende end kommanderende – også i forhold medarbejderne. Det, vi ville fokusere på, var kommunikation: Nærvær, dialog og kropssprog. Det var hovedopgaven.”

Aktiviteten

Erfare

Birgitte Dam Jensen: “Vi havde valgt, at ledergruppen i stedet for få fortalt lange teorier om kropssprog og lytning, skulle erfare det på egen krop. De skulle have lejlighed til at mærke og erkende, hvordan nærvær og åbenhed påvirker kommunikationen. Det er måske i virkeligheden den eneste måde at lære, hvad kropssprog og lytning egentlig drejer sig om: at opleve effekten og erkende, om man har lyst til at blive og fortsætte dialogen, eller om man dybest set bare har lyst til at gå sin vej.

Vores ambition var som sagt, at de både skulle mærke og erkende – og derfor tog Anne Friland, proceskonsulenten, sig af, at de også fik snakket om deres oplevelser og fik dem sat i perspektiv til deres daglige samarbejde.”

Oplevelse & effekt

Flemming Jensen: “Efter workshoppen definerede vi nogle spilleregler i forhold til nærvær, forventninger og konfliktløsninger. Vi lavede et kort med en grøn og gul side, som vi bruger ved vores møder. Hvis man synes, at en af de andre gør det godt, viser man den grønne side, så ved vi alle sammen, at det er en anerkendelse af vedkommende. Og modsat, hvis det er den gule side af kortet. På den ene side af kortet har vi lavet den kommunikationsmodel, vi lærte på workshoppen. Vi har erfaret, at det er vigtigt for os at fastholde et fælles verdensbillede.

Derfor arbejder vi nu på at få en fælles adfærd og følge de aftalte spilleregler, sådan at vi har fortsat fokus på anerkendelse af hinanden. Det koster jo ikke det store, men man vinder meget. Det har vi før i tiden ikke været så gode til.”

Hvorfor kunstnere?

Flemming Jensen: “Jeg synes, de aktive øvelser givet god læring. Det var en utrolig positiv oplevelse. Nogle af lederne kommer på utrolig mange seminarer – og får de samme historier. Her fik de en anden dimension, og det gjorde, at alle syntes, de havde haft en god dag. Det har været utrolig positivt. Det kunne jeg tænke mig at prøve igen.”

3. case:

Kreativitet og samarbejde i lederteamet

LANGEBÆK KOMMUNE

Michael Nilsson, projektkoordinator,

Langebæk Kommune

Mia Martinez, sanger og orkesterleder

Gitte Klitgaard, proceskonsulent

(ARTS in BUSINESS)

Udfordringen

Kommunen ønskede at styrke lederteamet før kommunalreformen. Vi valgte at afholde en workshop for de 27 ledere i Langebæk Kommune. Målet var at styrke lederens kreativitet, forandringsparathed og samarbejde.

Aktiviteten

Improvisation

Mia Martinez: "I al slags teamwork har den enkelte et stort ansvar for, at helheden fungerer. I musik bliver dette gjort klart for enhver. Alle de mekanismer, der kan ligge under overfladen kommer op, så kan alle og enhver kan følge dem, når man skaber musik. Derfor er musik et genialt medie, hvis man ønsker at arbejde med den tavse viden.

På workshoppen valgte vi at arbejde med improvisation, kreativitetsovelser, korsang – og den ultimative samarbejdsudfordring: at skabe en helt ny musical sammen – på alt for lidt tid. I programmet var afsat tid til refleksion, dialog og forankring af de nye erkendelser i det fremtidige samarbejde."

Michael Nilsson: "Musicalopgaven gav deltagerne 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 til stede. Det gav konkret og praktisk erfaring med, at det kan betale sig at være positiv og åben overfor hinanden og hinandens ideer. En erfaring, som deltagerne direkte kan tage med sig i deres daglige arbejde."

Oplevelse & effekt

Michael Nilsson: "Den kunstneriske indfaldsvinkel til en forandringsproces gjorde, at ledere, der ikke er vant til at

forholde sig til en diffus størrelse som "samspil", fik en meget værdifuld erfaring i de simple musikalske øvelser. Kunstneren greb nogle meget 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 er de kunstneriske processer yderst relevante for den måde, hvorpå man løser opgaver i en videnvirksomhed. Jeg synes, at den form for øvelser er langt mere brugbar end de såkaldte overlevelseskurser. De kunstneriske processer tilbyder en unik mulighed for at træne personlige og sociale kompetencer, såsom samarbejde, kommunikation, kreativitet og evnen til at tænke nyt og agere i forandringsprocesser."

Hvorfor kunstnere?

Leg

Michael Nilsson: "Der er meget leg, og det er jo for længst dokumenteret som en effektiv læringsmetode. Det er noget, som andre konsulenter ikke har med på samme måde som kunstnerne. Det er også et meget spændende aspekt, at de opgaver, kunstnerne stiller, udfordrer folks samarbejde omkring kreative processer. Og det kræver jo mere mod at overvinde psykiske barrierer end fysiske grænser.

Nogle elsker forandringer og udfordringer, andre er dybt skeptiske, når man sætter en sådan proces i gang. Jeg synes, det var interessant at se, at skepsisen kunne vendes til accept. Vi har faktisk nogle udtalelser fra evalueringen, som viser, at nogle af dem, der på forhånd var mest skeptiske, efterfølgende var dem, der var mest positive. De syntes virkelig, at kurset kunne bruges til noget."

4. case:**Resultatgivende handlingsplaner via medarbejderinvolvering****NOVO NORDISK, FACTOR VII QC LABORATORY****Lene Ljungqvist, afdelingsleder****Hanna Tyge Nylev, scenograf og Adam Løwert, performer****Udfordringen**

I alt 60 medarbejdere fra Novo Nordisk Factor VII QC Laboratory var på 2-dages seminar for at behandle resultaterne af den årlige Q12 engagementmåling fra Gallup (Q=question).

Lene Ljungqvist: "Det var første gang vi brugte Q12, og det var derfor vigtigt for mig, at seminaret blev skræddersyet til formålet, og at vi fik lavet motiverende handlingsplaner.

Beslutninger

Da jeg kendte både Adam og Hanna fra tidligere opgaver, var jeg sikker på, at vi i fællesskab kunne lave et godt forløb. Vi startede op med tre små workshops á 30 minutters varighed i afdelingen, hvor kunstnerne var med til to. Den ene workshop handlede om feedback og anerkendelse, og den anden workshop handlede om betydningsfulde beslutninger. Efterfølgende var vi på afdelingsseminar på Helenekilde, et 2-dages internatforløb."

Hanna Tyge Nylev: "Jeg ville lægge ud med en stærk visuel oplevelse, som tog deltagerne igennem kunstneriske fordybelsesmetoder. Et miljøskifte med stærke sanseindtryk og plads til refleksion: At se noget nyt for at tænke noget nyt. At beslutninger skal føles rigtige. At forkælelse, ros og anerkendelse føles fantastisk – begge veje! Og at forandring starter inderst inde hos sig selv, hvis man virkelig vil, tør, tror på det, lytter til det og handler på det. Og endelig: At det er så meget bedre med glæde og lyst inkluderet.

Engagement

I samarbejde med Lene Ljungqvist besluttede vi, at engagement og ejerskab skulle i centrum for at de forslag, der måtte komme på turen, rent faktisk også ville blive til noget, når de var hjemme igen."

Aktiviteten

Hanna Tyge Nylev: "Selve seminaret havde jeg valgt skulle foregå på Helenekilde, et gammelt badehotel i Tisvilde. Ho-

tellet er smukt og ligger i en skøn natur. Førstedagen startede med en gåtur i små grupper i naturen. Vind, vand, sol, skov, strand og skrænt blev rutelagt med scenografiske tilføjelser på 12 udlagte poster med spørgsmål relateret til temaet. Her havde grupperne tid til refleksion og fælles dialog om Q12-resultaterne, og forbedringsforslag blev nedfældet i notesbøger.

Hjemme igen på hotellet ventede en overraskelse. For hvordan tager man de bedste beslutninger? Hvordan sikres engagement og ejerskab for langvarige valg? Vores løsning: En time til at beslutte sig for den vigtigste forandring/beslutning – med fødderne i fodbad og en engel som massøse, mens man skuer udover havet.

Faglig vinkel

Andendagen fulgte op med en mere faglig vinkel. Her skulle medarbejderne udarbejde konkrete handlingsplaner til at opnå de ønskede mål, de havde defineret dagen før. Støttet op med udarbejdelse af små animerede historier, som vi klippede sammen til en film, en fælles dokumentation af målsætningerne, af internettet og af stemningen.”

Oplevelse & effekt

Lene Ljungqvist: "Det var et utrolig vellykket seminar. Seminaret fik ved evalueringen en score på 4.6 af medarbejderne på en skala fra 1-5 (1 er dårligt og 5 rigtig godt). Svarprocenten var tæt på 100 %, så det er et yderligere tegn på, at det har været en succes."

Forløbet har haft positiv betydning for vores videre arbejde med Q12. Vi nedsatte efterfølgende arbejdsgrupper, der har fulgt op på handlingsplanerne med flotte resultater til følge.

Hvorfor kunstnere?

Diversitet

Lene Ljungqvist: "Det er væsentlig for mig at arbejde sammen med kunstnere eller andre, der har et andet syn på tingene end jeg selv. Diversitet fremmer gode resultater. Jeg har en god forståelse for kunstnernes processer og synes, det er inspirerende at arbejde sammen dem. Kunstnerne kan være med til at udfordre mig på, om man ikke kan gøre tingene på en anderledes og sjovere måde.

Jeg har formidlet konceptet videre til flere andre afdelinger på Novo Nordisk, som har været meget positive. Vi har brugt samme koncept for nylig for en gruppe ledere på Novo Nordisk.

Kunstnerne på vej

Virksomhederne har tidligere udelukkende været aftagere af kunstnernes færdige produkter, primært til repræsentative sammenhænge.

Som det fremgår af eksemplerne, er det nu også kunstnerne selv og det at arbejde med de kunstneriske processer, som både private og offentlige virksomheder finder stor værdi i. Den kunstner, der har dyb professionel kompetence og samtidig forstår at transformere sin indsigt og metode til en ny kontekst, kan levere noget helt unikt.

Alejandra Mørk, Senior Vice President for International Product Development i Nycomed, har aftaget mere end tredive kunstneriske konsulenttydelser og har samarbejdet med Artlab siden 2001.

Hun udtrykker i koncentreret form noget af det, som afspejles af virksomhedernes mange positive egenevalueringer efter mødet med kunstnerne, og hvad mange ledere har sagt på forskellig vis om kunstnernes særkender:

"De kunstneriske tilgange gør, at mennesker bliver interesserede. De åbner for medarbejdernes nysgerrighed, for de menneskelige relationer og for opgaven, som medarbejderne står over for. [...] Kunstnernes styrke er deres evne til hurtigt at gå ind i en problemløsning, frasortere de unødvendige informationer og nå frem til et løsningsforslag."

Alejandra Mørk understreger også følgende pointe om de kunstnere, der skal arbejde med virksomheder:

"Det nytter ikke noget at bruge halvgode kunstnere som kunstneriske konsulenter. Det skal være kompetente professionelle kunstnere, der har noget erfaring og er 100 % inde i sit fagområde."

Vores erfaring er, at efteruddannelse indenfor dette område skærper kvaliteten på de ydelser, kunstnere udbyder. Dels fordi kunstnerne får et større kendskab til virksomheders behov og udfordringer. Dels fordi kunstnerne finder frem til deres egne specialer og særlige ydelser inden for dette område og ikke mindst til, hvordan det bedst kommunikerer til andre faggrupper. Ikke alle kunstnere kan, skal eller ønsker at arbejde med dette felt. Vi anslår på Artlab, at cirka 20 % af de professionelle kunstnere efter efteruddannelse kan arbejde med konsulenttydelser, der ligger tæt på deres primære kompetencer. Mens under 5 % vil kunne arbejde med mere komplekse processer. Under alle omstændigheder stiller det

høje krav til kunstneren evne til at formidle sit stof på engagerende, relevant og meningsskabende vis.

Med de rette forudsætninger er kunstnerne i den grad på vej ind i mange nye funktioner og roller i forhold til virksomheder.

Kunstnerens potentiale fremover

Kunstneres arbejde med private og offentlige virksomheder er kun lige startet. De sidste 5 år har betydet udvikling og professionalisering af en række nye produkter og ydelser. Udover de nævnte cases er der en lang række af kunstneriske konsulentydelse, som har fundet fodfæste, for eksempel:

Eksempler

- Forumteater (den mest veletablerede form i DK, med Dacapo Teatret som spydspids), hvor særlige virksomhedsproblematikker tages op i designede interaktive stykker på virksomheden med efterfølgende debat.
- Musikeren, der i samarbejde med en erhvervspsykolog, illustrerer og løser samarbejdsproblemer.
- Specialuddannede kunstnere, der faciliterer original idéudvikling med borgere og virksomheder i en region.
- Billedkunstneren, der faciliterer samarbejdsøvelser via maleprocesser.
- Instruktøren, der træner militæret i at klare gidselsituationer.
- Scenografen, der via en proces med kundens ansatte om individuelle præferencer leverer innovativ rumindretning med fokus på fælles værdier.
- Forfatteren, der forløser kreativitet og motivation via skriveprocesser.

Vi er kun "5 minutter inde i timen", og mange nye produkter er undervejs. Potentialer er langt, langt større. Det kan vi mærke af den feedback, kunstnerne får på professionelle leverancer og ved praktikopgaver under efteruddannelse, hvor nye koncepter afprøves, og hvor den "praktiske grundforskning" finder sted.

Hvad vil vi?

- Både Arts in Business og Artlab arbejder for koncepter og interaktionsformer imellem virksomheder og kunstnere, hvor der ikke er tvivl om, at det handler om at ar-

bejde med virksomhedens specifikke udfordringer, som direkte eller indirekte har med virksomhedens bundlinie at gøre – herunder ledernes og medarbejderne udvikling. Koncepterne fokuserer på erhvervslivets muligheder for at styrke sine kompetencer og de enkelte medarbejders ressourcer gennem anvendelse af kunstneriske processer og teknikker.

- Vi arbejder for, at området skal fungere på markedsvilkår, og at udvikling af nye produkter og processer skal stimuleres ved særlige initiativer.
- Vi ønsker, at virksomhederne skal opnå egentlig læring af de leverede processer. Underholdning er godt, og det må godt være sjovt, men både vores og virksomhedernes ambition er højere.
- Målet er at komme længere ind i virksomhedernes maskinrum.
- Vi arbejder for tværfaglig efteruddannelse af professionelle kunstnere, så de evner at omsætte deres kompetencer til faktisk læring i virksomhederne og kan agere på professionelt konsulentniveau.
- Vi arbejder for en national og international platform for alle typer kunstnere, der arbejder i virksomheder.

Artlab på vej

Artlab er Dansk Musiker Forbunds kursuscenter, der drives i fagligt samarbejde med Dansk Skuespillerforbund.

Siden 2001 har Artlab arbejdet for at skabe nye efteruddannelser til professionelle kunstnere, der ønsker at arbejde med at løse bestemte opgavetyper for private og offentlige virksomheder. Vi har ønsket at stimulere en slags "praktisk grundforskning" i udviklingen af kunstneres tilbud til virksomheder.

Vi har udviklet to pilotprojekter med støtte fra EU's Socialfond på i alt 6,2 millioner, ArtBizz og MAB: Moving Arts & Business. Uddannelserne involverede i alt 40 kunstnere og mere end 500 ledere og ansatte har været i berøring med projektet.

Vi har herudover uddannet over 2000 kunstnere til nye jobs i og uden for kunsten, afholdt kurser for ledere og akademikere i kunstnerisk metode: improvisation, præsentationsteknik og "skriv med power".

VIRKSOMHEDSSAMARBEJDE: Artlab samarbejder med Arts In Business, Have PR og andre aktører i kunst & erhverv, og har siden 2001 samarbejdet med private og offentlige virksomheder omkring studieopgaver og kommercielle ydelser og produkter:

Nycomed/Chr. Hansen/Novo Nordisk/DSB/Nokia/Telia/Kompan/Bispebjerg Hospital/Symphogen/Nesa/Nykredit/Coloplast/BIG/Geoteknisk Institut/Lundbeck/Gentofte politi/Aalborg zoo/Forbrugerrådet/Aalborg Erhvervsråd/DJØF/Rambøll/Dansk Farmaceutforening/Ernst & Young/Jubii.com/H:S Apoteket/Topdanmark/Birkerød Kommune/Niraz/Unicon/DONG/Kommunernes Landsforening/Synoptik/m.fl.

Desuden har vi udviklet og ledet en 2-dages oplevelseskonference med over 600 deltagere i Nordjylland fra de skandinaviske lande. Og er i 2007 på vej til at etablere et Artlab i Letland, som skal arbejde med kunstnere, virksomheder og oplevelsesøkonomi.

SAMARBEJDE OM INNOVATION: I 2006 fik vi flere priser i Innovation Cup, og i 2007 udvider vi vores virksomhed med et landsdækkende innovationskorps af professionelle kunstnere, der skal stimulere virksomheders innovationskraft via langt stærkere inddragelse af brugere og medarbejdere.

Vi er i gang med at finde samarbejdspartnere til dette udviklingsprojekt. Interesserede kan henvende sig til Gerda Hempel: gerda@dmf.dk/70221525

Læs mere om Artlab på: www.artlab.dk

Her kan du også hente den fulde casesamling og tilmelde dig vores nyhedsbrev.

Arts in Business på vej

ARTS in BUSINESS udvikler personlige og kreative talenter for kommunikation, ledelse og innovation hos ledere og medarbejdere. Derved skaber vi levende arbejdspladser med større arbejdsglæde! Vi træner ledere og medarbejdere på workshopforløb, der tilfører deltagerne en mere direkte adgang til egne ressourcer, nye handlemuligheder og personligt lederskab.

Vores faglige udgangspunkt er de kunstneriske arbejdsprocesser, hvis styrke er, at de inddrager både rationalitet, følelser, sanser og intuition. Hermed gives en unik mulighed for en talentudvikling, der integrerer kreative, personlige og sociale kompetencer i de faglige. Vi tilpasser vores læringsforløb efter hver enkelt kundes behov.

Vi afholder løbende inspirationsarrangementer, hvor man kan opleve hvordan de kunstneriske arbejdsmetoder anvendes i ledertræning og udviklingsopgaver. Vi inviterer også tænkere og praktikere, der bidrager til forståelsen af de kunstneriske arbejdsprocessers rolle i vidensvirksomheder. Vi har bl.a. haft besøg af Alfred Josefsen, adm. direktør for Irma, Steen Hildebrandt, professor ved Handelshøjskolen i Århus, og senest af psykoterapeut Marianne Bentzen, der forsker i, hvordan hjernens funktioner påvirker vores måde at arbejde på.

Lene Bornemann er stifter og leder af Arts in Business. Med baggrund i en lang lederkarriere i erhvervslivet – senest som koncern marketing director i Deloitte – har hun kastet sig over at skabe bro mellem kunst og erhverv – så erhvervslivet kan få glæde af de mange ressourcer der ligger gemt i de kunstneriske processer.

Læs videre her: www.artsinbusiness.dk

