

## Mennesker og kreativitet i organisationer.

Ledelse Mandag, mandag den 11. september 2006.

Vi besøgte en lille dansk virksomhed med 18 medarbejdere, som på nogle af sine forretningsområder er den førende i verden. Ja, førende i verden! På konkurrencemarkeder. En lille, kreativ, organisk, økonomisk velkørende og dynamisk virksomhed, som tager sig selv, sine medarbejdere og samarbejdspartnere alvorligt. Dagen efter deltog vi i et arrangement om arts in business. Arrangementet havde overskriften: Kunsten at folde talenter ud. Kunst i erhvervslivet. Kunst og ledelse. Vi sammenlignede de to steder, de to kulturer og det, vi ellers hørte og mærkede.

Der var meget fælles, f.eks.:

- der var lagt vægt på det æstetiske, f.eks. design og møbler,
- der var bevidst valgte og sammensatte farver, blomster, lugte
- der var vand, gode madvarer og frugter,
- der var lagt vægt på den konkrete iscenesættelse af dagen, mødet, arbejdet,
- der var mulighed for videndeling, dialog, samtale, udveksling var iscenesat,
- man anstrengte sig,
- man havde besøg af mange gæster,
- man lagde vægt på og var vågen over for detaljer og samtidig opmærksom på helheden,
- man følte sig som gæst tydeligt velkommen, ventet og værdsat.

Hertil kommer, at der i virksomheden var et fitness-rum med diverse udstyr, som medarbejderne brugte; der var gratis læge- og fysioterapeuthjælp, og der var friskbagte rundstykker om morgenen og sund mad i løbet af dagen. Der var en firmabil, som man kunne låne, hvis man skulle besøge nødvendige ærinder i løbet af dagen, f.eks. besøg hos læge eller møder på børns skole eller børnehave.

Oven på denne opremsning ville det vel være berettiget at stille spørgsmålet: Sig mig engang: Skal der ikke præsteres noget? Er det ikke en arbejdsplads og ikke bare et hyggeligt sted at være? Svaret er: Jo, selvfølgelig, og det er just pointen. Hvis jeg ikke føler mig velkommen, værdsat og vigtig, hvis jeg ikke er sund og frisk, hvis jeg ikke har en god leder, der taler et klart sprog, har klare forventninger til mig og som giver mig klare tilbagemeldinger, så præsterer jeg med stor sandsynlighed mindre, måske meget mindre, end hvis jeg netop føler det modsatte, velkommen, værdsat mm.

I overgangen fra det gamle industrisamfund og på vej ind i viden- og innovationssamfundet skal ledere og medarbejdere i fællesskab udvikle nogle helt nye organisationer, og det vil på mange måder sige, at de må tænke begreber som: virksomhed, ledelse, leder og medarbejder anderledes. De må se anderledes på sig selv og andre, og de må tænke organisation og organisering anderledes. Måske radikalt anderledes?

Virksomhedens produkter, opgaver samt interne og eksterne relationer og processer ændres. Hvad kan ledere og medarbejdere lade sig inspirere af i dette arbejde – i disse processer? Hvorledes skal de arbejde med at tænke, føle, mærke og lege det nye? Vi véd ikke så vældig meget om det. Vi kan tilrettelægge idegenereringsprocesser og kreative processer i og uden for virksomheden. Vi kan lade os inspirere af andre mennesker og andre virksomheder – herunder kan vi se på arbejde og virksomhed sammen med og blive inspireret og påvirket af kunstnere - og andre mennesker, der arbejder anderledes, arbejder kreativt, arbejder helhedsorienteret. Det er ikke kun resultatet af kunstnerens arbejde, der kan være interessant. Det er også kunstnerens arbejdsform, arbejdsmetoder, kunstnerens tilgang til resultatet af processen og måde at være i selve processen på, der er interessant. Kunst er måske at få det mest mulige ud af de begrænsninger, man møder på sin vej.

Hvorledes arbejder man f.eks. med og i en jamsession? Hvad karakteriserer en jamsession? Ja, en jamsession defineres som et uforberedt sammenspil imellem musikere, hvor der spilles improviseret jazz eller rockmusik. Improviseret, dvs. at musikstykket skabes under udførelsen. Improvisation bruges meget i jazzen, hvor en melodi udføres på forskellige, nye måder.

Improvisation er et meget vigtigt begreb og fænomen i det, vi her taler om. Improvisation og ledelse. Den gode leder improviserer og véd i et splitsekund, hvad der er det rigtige. Evnen til at improvisere, evnen til at trække på alle de ressourcer, der er i mig, i afdelingen, i gruppen. Det kan sagtens være, at en afdeling eller virksomhed og en virksomheds ledelse kan lade sig inspirere af den måde, som en jamsession forløber på og er opbygget på. Det kan også være den enkelte kunstners individuelle kunstneriske proces, man kan lære af.

Hvad styrer og hjælper maleren, skulptøren, balletdanseren, skuespilleren, instruktøren? Teaterinstruktøren og teaterdirektøren Peter Langdal fortalte engang i et interview, at den gode forestilling opstår i et rum, i et samspil mellem publikum og scenekunstnerne – imellem lederne og medarbejderne – kunne vi sige, hvis vi fører disse konklusioner eller observationer over på ledelsesområdet.

Noget essentielt i alt dette er, at vi ikke kan blive ved med at betragte virksomheder som genstande, som tal og statistikker, som noget, der blot ejes af nogen, og som derfor kan misbruges og bruges efter forgodtbefindende af nogen. Det holder ikke. En virksomhed er ikke bare noget. En virksomhed er meget mere – end noget. En virksomhed er menneskelige fællesskaber. Er "Vi". En virksomhed er et sted for en række selvstændige individer, en række jeg'er. Der er noget Vi, og der er noget Jeg. Men en stor del af organisations- og ledelsesteoriene har en noget-tilgang eller en det-tilgang til ledelse, nemlig, at hvis vi bare gør noget ved det-siden af virksomheden, så vil alting blive godt. Derfor fokuserer vi som sindssyge på nøgletal og statistikker. Derfor satser vi astronomiske beløb på systemer af mange slags, it-systemer, økonomistyringssystemer, CRM-systemer etc. Vi investerer i maskiner og computere uden at blinke. Millioner og milliarder ruller afsted. Vi strukturerer og omstrukturerer, så vi er blå i hovederne. Vi tegner det ene latterlige organisationsdiagram efter det andet på tavler rundt omkring i flotte mødelokaler med de mest sofistikerede tavler og systemer. Sandheden er: Ofte hjælper det ikke en pind. Og så snart, det kommer til menneske-siden, vi- og jeg-siden, bliver vi forbeholdne, næring, afvisende, kræver dokumentation og beviser.

Man kan undre sig over, at vi bliver ved med at betragte og lede organisationer på denne énøjede måde. Vi beskriver og leder fortsat virksomheder, som om det var maskiner. Vi skalter og valter med systemer og strukturer, som om det var maskiner, vi skruer og reparerer på – og ikke levende væsener. Vi tager ikke personligt ansvar, vi er ikke personligt ansvarlige dele af de virksomheder og omgivelser, vi agerer i og påvirker – ofte på dramatisk måde. Tvært imod. Så er mange ledere og ejere uden for.

Hildebrandt & Brandt