



15 CASES OM KUNSTNERE & VIRKSOMHEDER

– mennesket i innovation & oplevelsesøkonomi





MENNESKET I INNOVATION & OPLEVELSESØKONOMI

– virksomheder og kunstnere flytter virkeligheden

Udfordres din virksomhed af globalisering og strukturreformer? Så tilbyder kunstnere unikke ydelser inden for INNOVATION, LEDELSE, KOMMUNIKATION og SAMARBEJDE.

Læs blandt andet, hvordan en kunstmaler træner farmaceuter i co-creation, hvordan skuespillere træner ledere i samarbejde og læger i patientafkodning, og hvordan 550 mennesker involveres i innovation af en region i samarbejde med 15 kunstnere.

Artlab ønsker med denne 2. casesamling at vise en unik, voksende palet af ydelser, som kunstnere kan tilbyde erhvervslivet, og den effekt virksomhederne oplever. Forskellige kunstneres evne til at lytte, se, fange essenser og indgå i en dialog med virksomheden har skabt grundlag for en ny måde at løse en opgave på. Kunstnerisk mod, åbenhed og metode kombineret med oplevelsesbaserede læringsformer kan være netop det, der gør forskellen i en opgaveløsning. Virksomhedernes og kunstnernes kommentarer til casene illustrerer de nye metoder og dokumenterede resultater.

Artlab arbejder for konkretisering, kvalitet og originalitet i oplevelsesøkonomi: Vi arbejder med at efteruddanne kunstnere til at arbejde med innovation, ledelse, kommunikation og samarbejde, at styrke fagudviklingen og informere om 'best practice'. Vi har siden 2001 uddannet professionelle kunstnere til at udvikle specialiserede ydelser i samarbejde med erhvervslivet, og arbejder med metodeeksport til andre europæiske lande. I 2006 vandt vi flere priser i Innovation Cup, bl.a. for dette arbejde.

Vi håber, at samlingen vil interessere både virksomheder og kunstnere.

Læs, bedøm - og bliv forhåbentlig inspireret til at booke en kunstner næste gang din virksomhed skal udvikle, lære og engageres på samme tid.



Gerda Hempel
Leder af Artlab
Maj 2007

"Danmarks store satsning på innovation er spildt, hvis man ikke sørger for at motivere for og involvere flere i innovation. Specialuddannede kunstnere tilbyder nogle vigtige kompetencer inden for bruger- og medarbejderdreven innovation. Jeg ser det som en stor mulighed, at vi i Danmark i disse år har et stort, men dog uudnyttet, potentiale i en stor og frodig underskov af kunstnere, som kan komplettere erhvervslivets traditionelle måder at tænke på." Anders Drejer, professor ved Handelshøjskolen i Århus

"Det særlige ved kunstnere er, at de kan skabe et unikt værk, der virkeligt kan noget særligt. Det er så også udfordringen: For hvis du ikke ønsker en kopi, men går efter det uprøvede og det unikke, er der en vis mængde usikkerhed undervejs. Det kræver, at du selv er i stand til at acceptere det. Vi blev klogere på, hvordan det er at skabe et kunstnerisk produkt, fordi vi selv stod med den udfordring, at skulle skabe helt nyt. Den erfaring har vi taget med os." Claus Svenstrup, Aalborg Kommune

"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." Alejandra Mørk, Senior Vice President/Nycomed

"Idéskabelse er en form for rebelsk handling, hvor man stiller spørgsmålstejn ved den vante måde at se verden på. Traditionelt har kunstnere haft denne rolle i samfundet, men nu er det os alle, der har brug for at stille spørgsmål og finde nye svar, for at løse de opgaver, vi som samfund står overfor." Kenneth Agerholm, basunist i New Jungle Orchestra

"Oplevelsesøkonomi er alt for vigtig til at overlade til kunstnere eller virksomheder isoleret. Men når begge bringer deres særlige talenter sammen og afbalancerer vægten imellem oplevelse og økonomi, er der mulighed for at skabe unikke, innovative produkter." Christian Have, adj. professor i kommunikation og oplevelsesøkonomi ved AUC

FORORD — OM VALG AF CASES

Vi vil gerne sende en stor tak til de virksomheder og de professionelle kunstnere med relation til Artlab, der i de sidste par år har villet sætte tid af til at medvirke i casesamlingen. Sådan at flere virksomheder og kunstnere kan få indsigt i den brede palet af opgaver, man sammen kan arbejde med.

Casene har ret forskellig karakter – nogle bearbejder udfordringer, der ligger meget tæt på virksomhedens 'maskinrum', hvor essenser i virksomhedens produkt- og procesfornyelse behandles og innoveres. Nogle opgaver handler om team building, motivation, afdækning af tavs viden og skjulte kompetencer og implementering af værddier, mens andre sætter fokus på branding, kommunikationstræning og læring via involverende øvelser.

Kunstnernes workshops kan ligge tæt på selve kunstnernes proces: man skaber en forestilling, synger i kor, maler et billede. Handlinger i fællesskab, der i sig selv giver oplevelser og erfaring med at skabe. Men det er ikke nok for at komme med i samlingen.

Vi er gået efter cases, hvor kunstnerne arbejder med involverende læring for virksomheder – med deres ledere, medarbejdere og brugere. Arbejdet fokuserer på specifikke udfordringer i virksomheden – på felter, der er aftalt med virksomheden på forhånd, eller som netop skal afdækkes. Sådan, at produktet ikke er underholdning, men oplevelser med nye erkendelser, som kan overføres og få effekt i virksomhedens hverdag – for både menneske og virksomhed.

Vi konstaterer en klar metodendifferentiering i forhold til opgaverne, og hvordan de forskellige kunstarter nu har udviklet hver deres specifikke forcer. Med og uden brug af proceskonsulenter, afhængig af opgavetype. Metodeudviklingen har endnu kun været kort – vi er kun 10 minutter inde i timen – og ser frem til, at flere kunstnere og private

og offentlige virksomheder vil indgå i kvalitetsudviklingen med klar synergi for begges udvikling.

TAK TIL KUNSTNERNE!

Birgitte Ohsten, Birgitte Dam Jensen, Mia Martinez, Kenneth Agerholm, Torben Eskildsen, Diana Axelson, Jan Hatt-Olsen, Joachim Rothenborg, Mille Kalsmose, Hanna Tyge Nylev + øvrige kunstnere, der deltog i de beskrevne cases

TAK TIL VIRKSOMHEDERNE!

Nycomed, Novo Nordisk Factor VII, Symphogen, Dong Energy, Vej & Park/Københavns Kommune, Bispebjerg Hospital, Aalborg Kommune, H:S/Hovedstadens Sygehusfællesskab, Værløse Kommune, Ole Lynggard Aps, Langebæksskolen, Langebæk Kommune, Center for Små Handicapgrupper og Blue Water Shipping

TAK TIL FOTOMODELLERNE!

Fredericia Teater & Pia Rosenbaum / Mille Kalsmose / Hanna Tyge Nylev / Kasper Villaume kvartet / Sjællands Symfoniorkester

KOLOFON

ARTLAB

Nørrebrogade 66D, 2. sal
2200 København N
T. 7022 1525
www.artlab.dk
info@artlab.dk

LAYOUT

www.stendhalunit.com / M: 2085 2321

FOTOS

www.malle-fotografi.dk

AKTIVE PÅ CASESAMLINGEN

Birgitte Dam Jensen, Søren Stig Lommer, Lotte Forchhammer, Tina Blicher Nielsen, Christian Frank, Lene Bornemann (ARTS in BUSINESS), Gerda Hempel





INDHOLD

SIDE	KATEGORI	TITEL
------	----------	-------

LEDELSE & KOMMUNIKATION

s. 7	Lederudvikling	KONFLIKTER OG FORANDRINGER I PERSONALELEDELSE
s. 8	Forandringsledelse	KREATIVITET OG SAMARBEJDE I LEDERGRUPPEN
s. 9	Kommunikationstræning	KLAR KOMMUNIKATION I LEDERGRUPPEN
s. 10	Kommunikationstræning	SVÆRE SAMTALER MED PATIENTER OG PÅRØRENDE
s. 13	Udvikling af lederteams	FRA GODE LEDERE TIL DET BRILLIANTE HOLD

INNOVATION

s. 14	Innovation	OPLEVESESKONFERENCE: INNOVATION AF EN REGION
s. 16	Co-creation	KUNSTEN AT SIGE JA
s. 19	Brugerdreven innovation	AT SÆTTE ORD PÅ TAVS VIDEN

SAMARBEJDE

s. 20	Sæsonkickstart	PRODUKTIONSAFDELING I KUNSTNERISK SKABELSESPROCES
s. 21	Kvalitetsudvikling	EFFEKTFULDE HANDLINGSPLANER VIA MEDARBEJDERINVOLVERING
s. 23	Fusion og kultur	FUSION MED NYT SAMARBEJDSGRUNDLAG

RUM, BRANDING, TEAM BUILDING

s. 24	Rumindretning	VEJEN TIL ET LEVENDE STORKONTOR
s. 25	Branding af by	LEVENDE DIGTSAMLING I BYEN
s. 27	Team building & branding	VIRKSOMHEDSKULTUR MED KOR & KORPSÅND
s. 28	Rumindretning	VIRKSOMHEDENS HJERTERUM

s. 30	KUNSTNERNE KOMMER
s. 31	ARTLAB ANBEFALER
s. 32	OM ARTLAB



KONFLIKTER & FORANDRINGER I PERSONALELEDELSE

UDFORDRINGEN

250 ledere skal 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 den samlede strategi 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

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 cases, hvor konfliktfyldt kommunikation indgår, 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 viser vi en pilotscene med en case, der er relateret til deres arbejdsplads: en scene med mange uafklarede konflikter, skjulte dagsordener og dårlig eller ingen konflikthåndtering. Ikke konflikter, der udelukkende er strukturelt betingede, men netop konflikter, hvor kommunikationen er dårlig og ubearbejdet."

Deltagerne arbejder derefter i netværksgrupper med en individuel case, som er aktuel eller har været det inden for

de sidste par år. Konsulenten og skuespilleren interviewer først lederen om casen og hjælper med målsætningen for, hvad han/hun gerne vil arbejde med vedrørende sin egen kommunikation og evne til at håndtere konflikten. Det bliver så gennemspillet og erfaringerne bearbejdes 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."

Skuespillernes rolle er at agere forskellige typer personareaktioner på lederens kommunikation. Og det gjorde de så godt, at vores ledere bagefter sagde: '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.

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 følel-

ser så meget, fordi følelser og fornemmelser ikke er til at komme 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: "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."

"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." (Citat: Eva Hertz)

KREATIVITET & SAMARBEJDE I LEDERTEAMET

UDFORDRINGEN

Kommunen ønsker at styrke lederteamet før kommunal-reformen. Vi valgte at afholde en workshop for de 27 ledere i Langebæk Kommune. Målet var at styrke ledernes kreativitet, forandringsparathed og samarbejde.



AKTIVITETEN

Mia Martinez: "I al slags teamwork har den enkelte et stort ansvar for, at helheden fungerer. I musik bliver dette meget tydeligt for enhver. De mekanismer og dynamikker, der ligger i en gruppe, bliver hørbare, når der skal skabes musik i fællesskab. Det giver en oplagt mulighed for at træne et frugtbart ensemblearbejde. Vi kan træne aktiv lytning, risikovillighed, tillid, timing og dynamik.

På workshoppen valgte vi at arbejde med improvisation, kreativtøvelser, korsang - og til slut en større samarbejdsudfordring: at skabe en helt ny musical sammen - på kort tid. I programmet lå også 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. Det giver simpelt hen bedre resultater. 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?

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."

"De kunstneriske processer yderst relevante for den måde, hvorpå man løser opgaver i en videnvirksomhed. 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."
(Citat: Michael Nilsson)

KLAR KOMMUNIKATION I LEDERGRUPPEN

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, havde vi glemt at pleje vores relationer. Vi havde haft nogle sammenstød. Derfor var det vigtigt, at vi fik udviklet 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

Birgitte Dam Jensen: "Vi havde valgt, at ledergruppen skulle erfare på egen krop, hvad kropssprog og lytning gør ved kommunikation. De skulle have lejlighed til både at mærke og erkende, hvordan nærvær og åbenhed påvirker kommunikationen. Vi valgte først at arbejde med to basale parametre i den personlige kommunikation. Den ene er forståelsen for relationers betydning, den anden er forståelsen for, hvad en åben udveksling betyder for evnen til at finde løsninger sammen."

I teateret beskæftiger vi os med at fortælle historier om konflikter, hvordan de opstår, hvordan de kommer til udtryk og, ikke mindst, hvilke konsekvenser de kan have. Vi ved, hvordan vores måde at opføre os på kan skabe og forstærke konflikter. Modsat ved vi også hvilke ord, kropssprog og adfærd der kan nedtrappe en konflikt.

Igenom skuespiltræning får vi indsigt i, hvordan disse mønstre gebærder sig og reagerer indbyrdes, når de

møder hinanden. 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 overfor situationen. 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. 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 har givet god læring. Det var en stor, positiv oplevelse. Nogle af lederne kommer på virkelig 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."

"Efter workshoppen definerede vi nogle spilleregler i forhold til nærvær, forventninger og konfliktløsninger. 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."
(Citat: Flemming Jensen)



SVÆRE SAMTALER MED PATIENTER OG PÅRØRENDE

UDFORDRINGEN

Nitten sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter skulle arbejde med kommunikation i fem dage. De skulle lære at håndtere vanskelige og følelsesladede patienter og pårørende og at give svære beskeder til patienter.

AKTIVITETEN

Anne Juutilanen: "Jeg har tidligere været medkursusleder for et kursus med bl.a. en skuespiller. Og opdagede, at her var nogen, som arbejder med den type pædagogik, jeg tror på."

Birgitte Ohsten: "Vi kom en gruppe skuespillere og lavede scenarier med de ansatte, hvor de skulle træne deres egne kommunikation i forhold til forskellige situationer og mennesketyper. Det er uhyre praktisk orienteret – med øvelser, der får deltagerne 'ud af deres hoveder'. De kan ikke nøjes med at sidde og diskutere, hvordan de teoretisk gerne ville prøve at løse en svær kommunikationssituation med en patient. Her prøver de det af i praksis overfor en skuespiller, der spiller patient eller pårørende. Det er vigtigt for os, at vi kan skabe realistiske scenarier for deltagerne, for at de kan identificere sig med situationerne og hoppe fuldt ind i universet – og forhåbentlig glemme, at de er på kursus. De skal føle, at de står overfor et rigtigt menneske midt i en udfordrende dialog."

OPLEVELSE & EFFEKT

Anne Juutilanen: "Kommunikationstræningen har givet dønninger her i huset. Det er noget, der er blevet både snakket og skrevet om, og eksemplerne giver nye indsig-

ter, vi kan bruge på mange områder. På de bare 20-30 minutter, hvor en person er på, lærer folk noget om sig selv og deres egen kommunikation.

En afdelingssygeplejerske sagde, at hun i de tyve år, hun havde været ansat, aldrig før havde fået konkrete anvisninger på, hvordan man kan være opmærksom på patientens oplevelse.

Jeg blev selv bekræftet i, at hvis man rigtig skal lære noget om den her slags kommunikation, er man nødt til at blive aktiveret, ikke bare lytte til et foredrag – man skal prøve noget af.

Under arbejdet samlede vi på gode sætninger og argumenter. Dem skrev jeg ned og lagde i et kommunikationsredskab til personalet, – en huskeliste i lommeformat, som folk kan have på sig og bruge, når de skal informere og kommunikere. Her står, hvad der kan være godt at sige og gøre i forhold til patienter og pårørende, fokus på kropssprog mv.. Det kan fx dæmpe folks uro at tilbyde dem en stol. De skuespillere, der spillede pårørende, var jo notorisk urolige og gik op og ned og rodede rundt og var meget vrede og meget kede af det. De sagde efterfølgende, at det havde været rigtig godt, hvis man havde sat dem ned."

HVORFOR KUNSTNERE?

Anne Juutilanen: "Skuespillerne er hurtige til at fange kernen og formidle det følelsesmæssige i at være patient og følelsen af at være fuldstændig spændt fast eller vred. De er rigtig, rigtig gode til at formidle det, som er det centrale.

Der var en, der skulle spille en alkoholiker, og det var han simpelthen så god til. De andre kunne genkende mange små detaljer. Der var reaktioner fra personalet på, at de kendte ham, de kunne sætte navn på det, at han gjorde nøjagtig det samme. Det gjorde scenarierne meget virkelighedsnære – og derfor meget brugbare og lærerige for os."

"En afdelingssygeplejerske sagde, at hun i de tyve år, hun havde været ansat, aldrig før havde fået konkrete anvisninger på, hvordan man kan være opmærksom på patientens oplevelse."
(Citat: Anne Juutilanen)





CASE 5 UDVIKLING AF LEDERTEAMS

**Flemming Bach, anlægschef, Københavns Kommune
- Vej og Park**
Diana Axelsen, skuespiller (Teater Turnaround)
Philip Antonakakis, skuespiller (Teater Turnaround)
Hans Henrik Kriger, proceskonsulent

FRA GODE LEDERE TIL DET BRILLIANTE HOLD!

UDFORDRINGEN

Flemming Bach: "I foråret 2005 beslutter vores organisation at fusionere to kontorer, som har det fælles ansvar at lave anlægsprojekter i Københavns Kommune. Vores første opgave er at fusionere de to forskellige kulturer, - også de ledelseskulturerne, som er præget af de to kontorer.

Den ledergruppe er virkelig god med dygtige folk, så derfor laver vi en overskrift, der hedder: Fra gode ledere til det brillante hold! For at tage afsæt i, at alle har nogle styrker, men de bliver udtrykt forskelligt. Hvis vi nu slår dem sammen, kan vi så ikke lave noget, der er exceptionelt godt?"

AKTIVITETEN

Flemming Bach: "Skuespillerne og jeg involverede en tredjepart, en proceskonsulent, som skulle sætte teori på, så vi fik en sammenhæng mellem det, vi rent faktisk gør - også på et mere akademisk niveau.

Vores oplæg gik ud på at få ledergruppen til at fungere sammentømret igennem en række processer. Først skabe forståelse for hinandens reaktionsmønstre og adfærdsmønstre og retten til at kommentere på hinanden - for derigennem at kunne bruge hinandens styrker."

Diana Axelsen: "Vi havde fem sessions af tre timer til vores rådighed. Proceskonsulenten supplerede forløbene med teori og analyserede situationerne undervejs. Vi starter med fire små scenarier, hvor vi spillede fire forskellige typer. Alle typer som, hvis de var i ren form, har meget svært ved at samarbejde. Deltagerne får grinet meget af situationerne og karaktererne, som de mere eller mindre

kender fra deres hverdag på Vej og Park. Vi går derefter over til forumteaterformen, som er en form for interaktivt teater. Deltagerne byder ind på, hvad karaktererne kan gøre for at ændre situationen i positiv retning."

Flemming Bach: "Ledergruppen - en kontorchef, jeg og yderligere fem mand - er nogle ret skrappe personligheder, individualister, så vi havde nok at se til. Vi fik karakteriseret de lederkarakterer, som hver af os repræsenterer, og får en af skuespillerne til at vise os, hvordan det ser ud, når vi har styr på det.

Det blev et grundlag for en snak om, hvad der virker godt og ikke særlig godt. Derefter udfordrer vi hinanden med spørgsmål: Hvad kunne du opnå ved at gøre sådan og sådan, og hvordan kunne du ændre det og det?"

Til sidst kommer vi op, en efter en, og får, med vores egen stil, lov til at få scenen kørt igennem. Scenen bliver evalueret og derefter spillet om. På denne måde fik vi en klar effekt, ved - i et sikkert miljø - at afprøve os selv i nogle udfordrende situationer. Det lykkedes rent faktisk at få trænet de her ting.

OPLEVELSE & EFFEKT

Flemming Bach: "Vi evaluerede i fællesskab, og Hans Henrik samlede trådene op. På den måde blev der inputs til en fælles og en individuel udviklingsplan, som betød, at hver eneste har kunnet gå tilbage og sige: jeg har brug for at fokusere min udvikling på det og det område.

Diana Axelsen: "Der opstår en meget fortrolig stemning i gruppen. Seks stærke ledere, der tør være 'nøgne' og være ved, at vi alle har sider, der kan arbejdes med. Det

fungerer som katalysator og fødselshjælper i deres proces. Et effektivt supplement til de ledermøder, de løbende holder ved siden af."

Flemming Bach: "Vi har i år lidt over 30 % fremgang på vores omsætning, og selvfølgelig kan der være mange ting, der argumenterer for vores effektivitet. Men en af dem er, at gruppen her er kommet til at arbejde fantastisk godt sammen. For det første er den her gruppe en enhed, dvs. når én går ud og siger noget, så står alle bag - og det betyder entydighed i kommunikationen og entydighed i forståelsen. Det andet er, hvis én har været i problemer, så har gruppen været i stand til at tilsidesætte egne interesser for at få vedkommende videre. Det har betydet, at vi har kunnet få lavet ting sindssygt hurtigt. Det kan godt være, det er mange bække små, der her har ført til den effekt, men effekten har i hvert fald været synlig."

HVORFOR KUNSTNERE?

Flemming Bach: "Når det handler om ledelse og lederskab, er der skrevet en million bøger, men der er ikke nogen, som skuespillerne her, der har kunnet vise et ansigt. Virkelig vise, hvordan ser en utålmodig leder ud, eller hvordan ser en resultatorienteret leder ud. Og hvad det helt konkret betyder for de omgivelser, vedkommende indgår i.

Det er helt unikt. Jeg har lavet meget lederudvikling og mange analyser og strategier. Men ingen steder har vi kunne visualisere det, som vi kunne med kunstnerne. Det bringer mig hen til den anden pointe: At jeg ikke har lavet et lederudviklingsforløb, hvor jeg har kunnet skabe en tilid og troværdighed omkring personerne så effektivt, som jeg har kunnet sammen med kunstnerne. Det har givet en mulighed for at få en dialog meget hurtigere."

"Vi har i år lidt over 30 % fremgang på vores omsætning, og selvfølgelig kan der være mange ting, der argumenterer for vores effektivitet. Men en af dem er, at gruppen her er kommet til at arbejde fantastisk godt sammen."
(Citat: Flemming Bach)

OPLEVELSESKONFERENCE: INNOVATION AF EN REGION

UDFORDRINGEN

Aalborg Kommune ønskede i samarbejde med de øvrige kommuner i den nordjyske region at skabe en conference, der skulle sætte fokus på og kickstarte brugen af kunst, kultur og oplevelsesøkonomi som løftestang for regionen. Parterne ønskede en conference, der skabte aktive netværk på tværs af erhverv, kultur, forskning, teknologi og politik. Konferencen skulle inspirere til original idéudvikling, som efterfølgende kunne omsættes til konkrete projekter i regionen.

AKTIVITETEN

Claus Svenstrup: "Overskriften på Skandinavisk Oplevelseskonference var 'Fra produkt til oplevelse'. Vi ville skabe nye forretningsmuligheder og nye oplevelser gennem koblingen af forskellige fagligheder. Konferencen skulle lokke folk til fra forskellige miljøer - især politik og erhverv, der tit er de sværeste grupper at tiltrække, men også kunst, kultur, forskning og teknologi. Vi ville have, at konferencen skulle være en oplevelse i sig selv, og langt væk af sanselighed og i sig selv være et bud på, hvordan man skaber en spændende og oplevelsesrig conference. Vores særlige fokuspunkt var, at deltagerne selv skulle være i centrum, være aktive og producere konkrete, originale ideer - og helst deltage i realiseringen efterfølgende.

På baggrund af ønskerne foreslog kunstnerne et samlet tema og gennem en dialog lagde vi os fast på det endelige koncept. Kunstnerne kom med et samlet oplæg for hele konferencen, oplægsholdere, iscenesættelse, location, hvordan det skulle organiseres - og vi bidrog med

vores organisation og lokale partnere. På grund af overvældende interesse gik vi - kun otte dage inden afvikling - fra ca. 350 til 550 deltagere på konferencen. Der blev diskuteret noget, men takket være velvilje fra alle parter fandt vi en løsning.

Et væsentligt bidrag fra kunstnerne var deres ide om 'da Vinci-værksteder', hvor alle deltagerne fordelt på 15 workshops skulle introduceres til en række kreative metoder og på stedet anvende dem til at ideudvikle på udvalgte temaer. Arbejdet var inspireret af Leonardo da Vincis syv principper for, hvordan kunst, opfindelser og verden spiller sammen."

Kenneth Agerholm: "Vi ville gerne slå et slag for renæssancemennesket, som da Vinci jo er en ypperlig repræsentant for. Vi så idéskabelse som en form for rebelsk handling, hvor man stiller spørgsmålstejn ved den vante måde at se verden på. Traditionelt har kunstnere haft den rolle i samfundet, men nu er det os alle, der har brug for at stille spørgsmål og finde nye svar, for at løse de opgaver, vi som samfund står overfor. Kunstnerne - musikere, skuespillere, billedkunstnere, komponister, scenografer og performancekunstnere med særlig ledelseserfaring - skulle være facilitatorer i processen med at få forskellige mennesker til at ideudvikle sammen.

Konferencen var en mulighed for at skabe en gigantisk idégenerator, hvor metodevariation kombineret med deltagernes tværfaglighed og forskellige nationaliteter skulle bidrage til at skabe nye ideer og nye muligheder for den nordjyske region."

Claus Svenstrup: "Kunstnernes 15 da Vinci-værksteder skabte sammen med andre initiativer som kontaktbørs og Sfumatigruppen grobund for en kolossal udveksling og netværksdannelse på tværs af vante barrierer. Sfumatigruppen var en gruppe eksperter fra ind- og udland, der sideløbende med da Vincigrupperne udviklede ideer. Formålet var målrettet at gå efter at udvikle originale koncepter og produkter. Så Nordjylland står tydelig og ikke bare går samme veje som alle andre."

Sfumatigruppen fik sit navn fra et af da Vincis 7 principper (læs mere på www.skanok.dk).

OPLEVELSE OG EFFEKT

Claus Svenstrup: Jeg har aldrig oplevet en conference-evaluering med så stor pay-off, som den vi lavede efter oplevelseskonferencen. En tredjedel ville tage konkrete initiativer med det samme, inspireret af konferencen. Over 50 % mente, at de ville gøre tingene på en anden måde nu efter konferencen. 25 % var i gang med planlægningen af dette. Og 76 % ville gerne deltage i en lignende conference.

På en række områder fik vi noget særligt ud af at samarbejde med kunstnerne. Den unikke fysiske ramme og iscenesættelse på Nordjyllands Kunstmuseum - der gjorde stort indtryk på deltagerne. Vi fik den oplevelsesrige conference, vi havde drømt om, og fik opbygget et langt tættere netværk gennem de processer, der kørte i Kontaktbørsen, Sfumatigruppen og da Vinci-værkstederne. Netværking og idégenerering. Det havde vi aldrig fået på samme måde uden kunstnerne.

De skabte en sammenhæng, en helhed, som i en forestilling. Der var et par svipsere, men i set-uppet var der tænkt på det hele - detalje og helhed. Ambitiøst, flot, imponerende. Det havde vi ikke kunnet gøre uden Artlab. Jeg tror heller ikke, at Artlab kunne have gennemført det alle ste-

der. Der er i Nordjylland opbakning hele vejen rundt fra vores samarbejdspartnere, der leverede alt fra lys over service til mad.

Mange konkrete initiativer er afledt direkte af konferencen. Vi har etableret ApEx, et samarbejde mellem de videregående uddannelsesinstitutioner, Aalborg Kommune, Region Nordjylland, virksomheder og Kulturaftale Nordjylland. Og de mange timer, vi har brugt på at lære at tale sammen under konferencen, har givet os et fælles sprog og udgangspunkt.

Et andet initiativ med direkte udspring af konferencen er samarbejdet mellem Scenaria, en 3D-animationsvirksomhed, vikingemuseet og universitetet. De mødte hinanden på konferencen og fik ideen til at bruge 3D-teknologien til at formidle museets viden via teknologi. Direktør i Scenaria A/S, John Thørring, har da også udtalt: "Oplevelseskonferencen er den conference overhovedet, jeg har fået mest ud af."

Arrangementet med Clintons besøg i Nordjylland blev der sat skub i via konferencen. Alt det, vi går i gang med, bliver en del af erhvervsplaner, synliggørelse af kulturaftalen med kulturministeriet, byudvikling af fx havnefronten og oplevelse i byrummet. Det er inspireret af konferencen, aktiviteterne og de oplægsholdere, der var med.

Vi har opbygget et netværk, der adskiller sig fra andre regioner. Man har opbygget en tillid og behøver ikke en masse forklaringer."

HVORFOR KUNSTNERE?

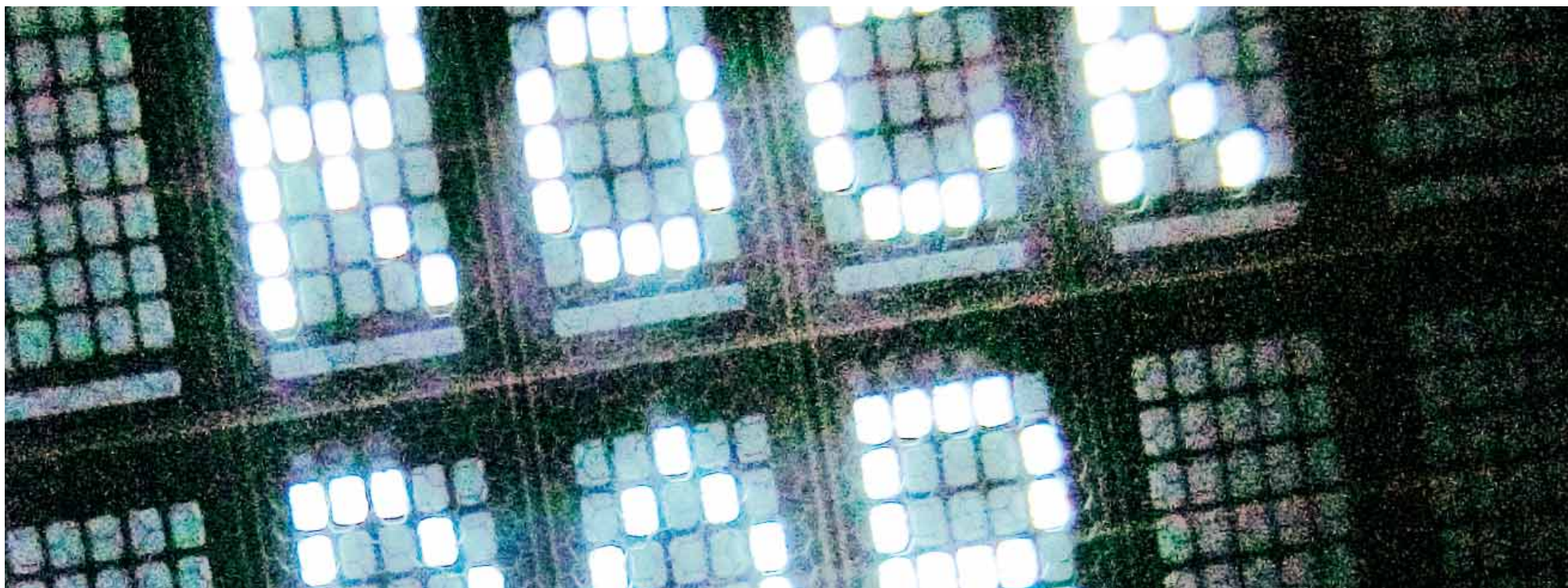
Claus Svenstrup: "Vi ville have, at konferencen i sig selv skulle være et eksempel på det, vi mente. Skulle være starten på noget og ikke et punktum. Vi havde gode erfaringer fra tidligere med samarbejde med kunstnere, så derfor faldt valget på kunstnerne. Vi overvejede store kendte verdensfirmaer, men valget faldt på Artlab.

Det særlige ved kunstnere er, at de kan skabe et unikt værk, der virkelig kan noget særligt. Det er så også ud-

"Kunstnerne skabte en sammenhæng, en helhed i konferencen, som i en forestilling. Vi fik netværket på en måde, man aldrig havde prøvet før. Vi kom tæt på hinanden, og hele idégenereringen havde vi ikke klaret uden kunstnernes kreative kompetencer."
(Citat: Claus Svenstrup)

fordringen: for hvis du ikke ønsker en kopi, men går efter det uprøvede og det unikke, er der en vis mængde usikkerhed undervejs. Det kræver, at du selv er i stand til at acceptere det. Vi har forskelligt sprog og tænker forskelligt. Det gav nogle gnidninger under vejs, men det var også udviklende, set i bakspejlet. Vi blev klogere på, hvordan det er at skabe et kunstnerisk produkt, fordi vi selv stod med den udfordring, at skulle skabe helt nyt. Den erfaring har vi taget med os.

En række initiativer fra konferencen er ved at blive realiseret. Projekterne kan følges på www.apex-center.dk.



KUNSTEN AT SIGE JA

UDFORDRINGEN

En afdeling på otte medarbejdere ønskede at udvikle teamets værdier, holdninger og visioner gennem at arbejde med den enkeltes, afdelingens og virksomhedens værdier.

Lis Lønager Boesen: "Afdelingen er en udadventt servicefunktion, som har ansvar for at samle udviklingsdokumentation til registreringsansøgninger, der sendes til lægemiddelmyndigheder rundt i verden, når nye lægemidler skal godkendes. Et arbejde som er meget struktureret og logisk funderet.

Så spørgsmålet var: Hvordan bliver vi bedre rustet til morgendagens udfordringer, som vi intet kender til? Vi er gode til vores arbejde i dag, men der er ingen, der ved, hvad der sker i morgen, og hvor vi skal hen? Vi ville gerne træne samarbejdet mellem det logiske og det mere kunstneriske, hvor man arbejder mere undersøgende og åbent med udvikling"

AKTIVITETEN

Joachim Rothenborg: "Medarbejderne arbejdede først individuelt med at afdække egne holdninger og værdier. Styrken ved at arbejde billedkunstnerisk med værdier er, at man giver sig selv tid og rum til at bevidstgøre, hvad der egentligt betyder noget for én i arbejdslivet. Så værdier ikke kun er noget yderligt, men rent faktisk tager vi udgangspunkt i det, vi finder væsentligt og inspirerende. De skal både være vores ståsted og udgangspunkt, men også inspirator til den videre færd og udvikling.

I løbet af de seks måneder og de fem sessioner arbejdede vi på at finde ind til, hvordan den enkeltes, teamets og virksomhedens værdier kunne spille frugtbart sammen. Målet

var at relatere de værdier og holdninger, som medarbejderne synliggjorde og italesatte i de fem malerworkshops, til Nycomeds overordnede værdior: Motivation, Results, Empathy and Trust. Det var en dynamisk bevægelse begge veje. Det særlige ved billedkunstneriske processer er, at der er plads til, at personen udtrykker sig mere komplekst og i helheder. Det betyder også, at der kommer en større grad af oprigtighed og engagement ind i forhold til værdierne. Hele personen og hele paletten af talenter hos ham/hende involveres.

Målet for hele processen var at samle arbejdet i en fælles vision for teamet, hvor både den enkeltes værdier og talenter og virksomhedens værdier kunne finde sin plads.

Optakten før hver malerworkshop var at skabe inspiration og motivation, så den enkelte frit kunne undersøge og eksperimentere med sit maleriske udtryk i proces med andre. Under selve malerseancen arbejdede vi med at udvide kapaciteten for inspiration. Fx blev billedet vendt 180 grader eller sendt videre for at få påført inspiration fra andre deltagere eller andre grupper. Efter malerseancen blev der sat ord på processen. Vi arbejdede derefter med, at alle ordene – det sprogliggjorte – blev brugt til at finde fællesnævner og at få flere af medarbejdernes egne formuleringer ind som underpunkter i forhold til Nycomeds overordnede værdier. Som afslutning på de fem workshops malede hele afdelingen et fælles billede."

OPLEVELSE & EFFEKT

Lis Lønager Boesen: "En ting, vi har opnået, er det med at sige Ja! Kunsten at sige ja til selv de vildeste historier, eksempler og muligheder. Det bruger vi i vores hverdag her bagefter."

"Vi er også blevet bedre til at overtage arbejde fra hinanden. På rotationsmalerierne fik vi hele tiden et nyt billede, som andre havde malet på. Det var grænseoverskridende for nogle af os, at overtage noget andre har lavet – gå videre med det eller måske fuldstændig splitte det op i atomer. Tidligere har jeg personligt ikke brudt mig om gennemgribende at ændre i noget, en anden har lavet. Men det fik vi lært at håndtere, og få noget positivt ud af, og her føler jeg, at der er sket en udvikling."

HVORFOR KUNSTNERE?

Lis Lønager Boesen: "Jeg oplevede en enorm effekt, når vi stod tre mand og malede på samme lærred. At opleve den kommunikation, vi havde – uden at tale sammen. På et tidspunkt fik vi lov til at tale sammen, hvorefter vi opdagede, at det blev sværere at male! Vi var langt bedre, før vi havde talt sammen. Det er sjovt at erfare og blive bevidst om, hvor betydningsfuld den nonverbale kommunikation er.

Nogle af deltagerne havde svært ved det at skulle male – det har man jo ikke gjort siden skoletiden, og der blev stillet mange 'Hvorfor?' til Joachim. Det endte med meget grin, humor og forståelse for hele processen. Det er jo forskelligt, hvad man som menneske tør kaste sig ud i. Derfor er det også vigtigt, at kunstnere, der går ud og arbejder med virksomhedsfolk, er meget velforberedte og bevidste om, hvad de gør."

"– Det var grænseoverskridende for nogle af os at overtage noget, andre har lavet, gå videre med det eller måske fuldstændig splitte det op i atomer."
[Citat: Lis Lønager Boesen]



AT SÆTTE ORD PÅ TAVS VIDEN

UDFORDRINGEN

Målet er at skabe en uddannelse for unge med sjældne diagnoser, hvor nogle skal lære at blive ressourcpersoner for andre i samme situation. Et vigtigt grundlag for det arbejde er at indsamle og afdække ny viden om, hvordan det er at leve som ung med en sjælden diagnose.

Vibeke Lubanski: "Vi ville finde en måde at få vores målgruppe til at udtrykke, hvad der vil gøre en positiv forskel for dem i deres liv. Hvad de ønsker, at deres organisation skal gøre for dem. Vi kunne også se, at vi havde en tendens til at fokusere på problemer og ønskede at flytte fokus over på de unges muligheder, potentialer og interesser. Normalt sender vi sådan en som mig, en akademiker, ud for at interviewe dem, og det har visse begrænsninger, kunne vi se - det var ikke altid nemt for de unge at svare så direkte. Vi var derfor villige til at prøve noget nyt, hvor de unge i højere grad involveres og får mulighed for at bringe deres tavse viden på banen.

AKTIVITETEN

Vibeke Lubanski: "Vi har sat en proces i gang, hvor de unge mødes til workshops og arbejder med forskellige kunstarter. På maleworkshoppen arbejder de konkret med at stille sig et spørgsmål, skabe et maleri og udlede erfaringer fra det arbejde. Kunstneren spiller en central rolle ved at lede maleprocessen og skabe rammer, der motiverer og vejleder, men også udfordrer deltagerne. Kunstneren fokuserer på at inspirere dem til at få øje på de muligheder, der opstår undervejs, ved at gøre brug af en række klassiske maleprincipper. F.eks.

'kill your darling', hvor du ofrer nogle af dine yndlings-elementer, for fx at skabe større helhed eller en mere interessant spænding i billedet. Eller du bruger 'the appreciative eye', hvor du ser billedet i kikkertsyn og går på opdagelse i interessante detaljer og områder af billedet.

Mille Kalsmose: "Det er her, de unge får chancen for at opdage noget helt nyt. Hvis man skal tænke innovativt, må man give slip på nogle vaneforestillinger og lære at få øje på og tage imod nye impulser. Ellers får man intet nyt ind, og kører blot rundt i de samme gamle ideer. Jeg hjælper her den enkelte med at opdage, hvordan deres måder at arbejde med billedet påvirker det, de skaber og får ud af processen. Det er ikke terapi eller noget, der skal psykoanalyseres. Det er en proces, hvor vi bruger en kreativ, sjov og udfordrende aktivitet til at blive bevidste om vores tilgang til arbejdet, og hvordan vi kan åbne op for mere innovative måder at tænke og arbejde på".

Til slut i maleprocessen reflekterer deltagerne over, hvordan det var at male billedet, og her kan der virkelig komme guldgrube og erkendelser frem. Bagefter har vi en coachende samtale én og én, hvor vi samler op på oplevelsen. Det hjælper den enkelte med at sætte nye ord på sig selv, sine ressourcer, behov, handlemønstre og individuelle motivationsfaktorer.

Den unge fyr, der følte sig som en deltager i The Usual Suspects (se citat), havde en helt kropslig og erkendelsesmæssig oplevelse. Det var hans egen proces, og han følte sig utrolig klog og engageret i sine egne nye muligheder ovenpå de aha-oplevelser."





"Så si'r han: Hold kæft, NU forstår jeg det! Jeg har det, som om jeg har været med i filmen The Usual Suspects. Man er helt sikker på, at det først er den ene og så den anden, der er forbryderen. - Og så de sidste fem minutter finder man ud af, at det er det overhovedet ikke, men én man slet ikke har haft i kikkerten. Og bang! Så falder alle de små hints på plads. - Sådan var det at male det her maleri. Det havde jeg aldrig regnet ud af mig selv." (Mille Kalsmoses refereret af en deltagerreaktion)

OPLEVELSE & EFFEKT

Vibeke Lubanski: "Vi har en gruppe unge mennesker, der vokser i processen også bagefter, når de kommer hjem til hverdagen. De begynder at tage nogle valg og turde gøre noget, som de aldrig tidligere havde turdet gøre. Det skaber selvværd. Jeg tror, det er vigtigt, at vi rent faktisk skaber nogle rammer, hvor det er dem, der er de interessante; dem, der har viden; dem, der er de kompetente. Det fokus er det, der rykker."

HVORFOR KUNSTNERE?

Vibeke Lubanski: "Kombinationen af kunstnerisk workshop og den individuelle opsamling gør den store forskel. De unge ville aldrig have nået frem til at kunne sige de ting uden de kunstneriske processer. De finder ud af, hvad der betyder noget for dem, hvor skoen trykker i forhold til de udfordringer, de står overfor, og hvor mulighederne ligger. Det er klart, at man også skal tage hånd om problemer. Men jeg har lært, at hvis man møder en gruppe unge med interesse og spørger ind til: Hvad er I for nogle mennesker, hvad brænder I for? - Så sker der noget! Som videnscenter vi fået syn for, hvordan det kunstneriske set-up styrker de unges selvværd og livsglæde, så de får lyst til og mulighed for at dele deres 'tavs' viden med os."

Mille Kalsmose: "Når man selv skal skabe noget nyt, møder man alle sine barrierer og fordomme. Alt det, man ikke vidste om sig selv, bliver man konfronteret direkte med. Det er derfor, det rykker så meget. Vi mennesker har utrolig mange forestillinger om, hvad vi gerne vil, og kan være utroligt kritiske overfor det, vi laver. Men i de kunstneriske arbejdsprocesser springer man det uvæsentlige over og arbejder direkte med det, der betyder noget og virker. Via en kunstnerisk workshop kan man få den tavs viden frem i lyset og bruge den aktivt."

PRODUKTIONSAFDELING I FÆLLES SKABELSESPROCES

UDFORDRINGEN

Guldsmedefirmaets produktionsafdeling med 45 medarbejdere skal opsætte en teaterforestilling på to dage. De to dage skal udvikle og inspirere produktionsafdelingens samarbejde og give en inspirerende og fælles opstart inden årets hårdeste produktionsperiode.

Jacob Brøllund: "Jeg ville gerne lave et eller andet, som skulle gøre, at vi kunne samarbejde ekstra godt i den følgende meget travle periode. Det var vigtigt, at vi var opmærksomme på vores samarbejde og vores kommunikation – og så skulle det være festligt!"

AKTIVITETEN

Jacob Brøllund: "Det er meget let at drage paralleller mellem vores produktion og én lang teaterforestilling. Vores 'premiere' hvert år er julesalget. Vi starter efter sommerferien, og derefter er der så mange ting, der skal klappe, inden tæppet kan gå. Der er mange forskellige mennesker og processer i produktionen, som skal fungere sammen: Nogle skal gøre noget klar til andre, for at de kan komme videre med deres del af produktionen.

Birgitte Dam Jensen: "Vi ville gerne have, at de skulle opleve en kreativ teaterproces. De skal opleve det helt fra starten, hvor man står med absolut ingenting. Herefter fasen, hvor man får de første ideer til stykket, replikkerne, scenografien, kostymerne. For ikke at glemme alle de skønne og kreative tekniske løsninger, man er nødt til at komme op med undervejs.

Vi ville også gerne have, at de skulle opleve samarbejdet omkring en forestilling: opturene og nedturene; glæden når noget går godt; frustrationen, når ideerne ikke kom-

mer, eller når noget ikke fungerer; samarbejdet, presset og nervøsiteten, inden forestillingen går i gang. Og til sidst: rusen og stoltheden efter premieren, der deles af alle, der har deltaget i produktionen."

Jacob Brøllund: "Den morgen vi startede, fortalte jeg, at nu var der to dage til at lave en revy. Og kravene var meget store. Der skulle laves scene, kostumer, bagtæppe, lys- og teksterne skulle skrives. Og der var kun 2.000 kr. til hver gruppe.

Folk valgte selv den arbejdsgruppe, de ville i. De skulle stille sig ved det professionsskilt, de mente, de hørte til: forfatter, skuespiller, scenografi eller teknik. Og nogle kom op og sagde: "Hør lige: Vi kan ikke lave en revy på to dage. Ikke med de krav!"

Men fredag kl. 18.00 var alle færdige og revyen klar.

"Vores 'premiere' hvert år er julesalget. Jeg ved ikke, hvad der har gjort det. Men efter forestillingen er her blevet en fantastisk stemning. Folk griner. Og alle tallene viser, at vi ligger foran."
(Citater: Jacob Brøllund)

OPLEVELSE & EFFEKT

"Det umiddelbare ambitiøse mål blev nået, og der var mange, som var overraskede over, at det blev nået. Og med så høj kvalitet. Det tror jeg, har givet os en tro på, at de arbejdsmaal, vi skal nå, også kan nås. Men det kræver, at vi arbejder sammen. Vores samarbejdsdage året før var ikke så lystbetonede. Jeg ved ikke, hvad der har gjort det. Men efter forestillingen er her blevet en fantastisk stemning. Folk griner. Og alle tallene viser, at vi ligger foran."



EFFEKTFULDE HANDLINGSPLANER VIA MEDARBEJDERINVOLVERING

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). Undersøgelsen har til formål at afdække, hvad der skal til for at videreudvikle et engagerende og motiverende arbejdsmiljø, ledere og medarbejdere i fællesskab.

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. Jeg valgte at invitere kunstnerne ind i udvikling af workshopforløbet. Intentionen var netop, at vi skulle skabe produktet i fællesskab og i gensidig inspiration imellem to fagverdener.

Vi startede med to små workshops á 30 minutters varighed i afdelingen. 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 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 fungerer så meget bedre med glæde og lyst inkluderet.

I samarbejde med Lene Ljungqvist besluttede vi, at engagement og ejerskab skulle i centrum, for at de forslag, der

"Det er væsentligt for mig at arbejde sammen med kunstnere eller andre, der har et andet syn på tingene end jeg selv. Diversitet fremmer gode resultater.
(Citat: Lene Ljungqvist)

måtte komme frem på turen, rent faktisk også ville blive til noget, når de kommer hjem til virksomheden igen."

AKTIVITETEN

Hanna Tyge Nylev: "Selve seminaret havde vi valgt skulle foregå på Helenekilde, et gammelt badhotel i Tisvilde. Hotellet er smukt og ligger i en skøn natur. Førstedagen begyndte med en gåtur i små grupper i naturen. Vind, vand, sol, skov, strand og skrænt bliver 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.

Andendagen fulgte op med en mere faglig vinkel. Medarbejderne udarbejdede konkrete handlingsplaner til at opnå de ønskede mål, de havde defineret dagen før. De, der ind imellem havde brug for en 'kunstpause', besøgte os i atelieret, hvor vi animerede små historier, som vi klippede sammen til en film. At animere film er i sig selv valg på

valg, udstukket retning og bevidst forandring. Filmen er en fælles dokumentation af målsætningerne, af internatet 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 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?

Lene Ljungqvist: "Det er væsentligt for mig at arbejde sammen med kunstnere eller andre, der har et andet syn på tingene end jeg selv. Diversitet fremmer gode resultater, og vi nåede netop resultatet via den fælles indsats. 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."



FUSION MED NYT SAMARBEJDSGRUNDLAG

UDFORDRINGEN

Ved sammenlægningen af tre skoler til én ønskede ledergruppen, at de 130 involverede medarbejdere skulle introduceres til anerkendende dialog med fokus på ressourcer og muligheder.

AKTIVITETEN

Mia Martinez: "Vi arbejdede med musik med forskellige krav til gruppen: Små musiske øvelser med refleksion omkring samarbejde, korarbejde med større krav til at fremstå og virke som gruppe og skabelse af musical på stedet. Vi organiserer vores samarbejde sådan, at jeg leverer det musikalske, og Gitte som proceskonsulent arbejder med at verbalisere erfaringerne. Og lægger det teoretiske fundament.

I mine øvelser er det vigtigt, at deltagerne gør deres egne erfaringer gældende. Det er fysisk involverende og tager udgangspunkt i at alle kan være med og skabe noget sammen. Enkelt, men udfordrende."

Jesper Kjærulff: "Jeg ville godt have noget reelt korarbejde. At vi fik fornemmelsen af, at nu står vi her og gynger i takt – sammen. Det, at man er fælles og synger med sin egen stemme. Det var vigtigt for os. Det var også vigtigt at lære hinanden at kende, at få nogle fælles referencerammer, fx for måden vi taler sammen på, og at få afmonteret noget af det nag, strid og fordomme, der kan være mellem institutioner."

Mia Martinez: "Deltagerne prøvede at være i mit musiske 'øvelokale' for at træne og erfare, hvordan det føles at bruge hele kroppen som et instrument, som er fintunet og

hele tiden klar til både at sende, modtage og skabe energi og kommunikation. Vi tilrettelagde nogle fælles erfaringer, som medarbejderne kan overføre og bruge videre i deres hverdag. At give gruppen en konkret oplevelse af, hvordan man selv kan skabe et rum, hvor det bedste kan ske. De får lejlighed til at se nye sider af hinanden. Og får en basal menneskelig erfaring, som gør, at de kan se hinanden i øjnene og være mere åbne i deres fremtidige samarbejde.

En deltager havde i over 15 år fået rollen som den, der altid brokker sig. Og efter workshoppen har både han og hans leder sagt, at han nu bliver set i et nyt lys, og at deres samarbejde er blevet betydeligt bedre."

OPLEVELSE & EFFEKT

Jesper Kjærulff: "Mange af tingene giver direkte inspiration og mulighed for en anden måde at tænke fremtidsløsning på. Vi har haft så gode erfaringer med kurset og hele den måde, vi gjorde det på – at der bliver refereret til det hele tiden. Og efterfølgende har det været med til skabe grobund for et lederudviklingsprojekt omkring værdsættende ledelse, som vi har sat i værk i samarbejde med lokale psykologer. Så det har startet en kædereaktion af processer.

Det lyder måske lidt helligt, men der var den direkte effekt, at tre-fire dage efter, til skolestart, valgte medarbejderne på den største institution at samle alle elever og forældre i hallen. Og så stillede alle medarbejderne sig op og sang for dem. Det har de aldrig gjort før!"

"Mange af tingene giver direkte inspiration og mulighed for en anden måde at tænke fremtidsløsning på. Vi har haft så gode erfaringer med kurset og hele den måde, vi gjorde det på – at der bliver refereret til det hele tiden." (Citat: Jesper Kjærulff)

HVORFOR KUNSTNERE?

Jesper Kjærulff: "Deltagerne syntes, det var sjovt med musikken, og at det var spændende at arbejde anderledes. Det var vigtigt for os, at vi fik konkret erfaring med at opdyrke helt nyt land sammen, alle sammen, i stedet for at arbejde med nogle traditionelle skoleudviklingsemner. Desuden var det rigtig godt med sammenhængen mellem de kunstneriske metoder og de værdsættende værktøjer, redskaber og samtaler, som proceskonsulenten arbejdede med. For os er det vigtigt at få noget teori med, få en faglig ballast oveni og træde til at forstå, hvad der sker! Det var rigtig godt."

VEJEN TIL ET LEVENDE STORKONTOR

UDFORDRINGEN

Nycomeds projektlederafdeling ønsker at ændre deres kontorer fra cellekontorer til et storrumskontor.

Alejandra Mørk: "Forholdsvis tidligt bliver det klart for os, at vi havde svært ved at udtrykke, hvad det er for en stemning og kultur, som indretningen skal stimulere: Vi kom let til at tale om, hvorvidt man bryder sig om blå eller ikke blå, og hvilken slags blomster man kan lide.

AKTIVITETEN

Alejandra Mørk: "Kunstnerne så det som en totrinsopgave: Den første går ud på at få greb om, hvad det er for en kultur og værdier, vi gerne vil have rummet til at signalere. Og næste step kan så være et konkret indretningsforslag.

Hanna Tyge Nylev: "Vi fik en lang række udsagn om ønskede signaler og giver alle i afdelingen en opgave, hvor de skal afklare deres personlige værdier. For at afklare forholdet mellem hvad medarbejderne havde lyst til at signalere udadtil, og hvad de havde brug for indadtil. Hertil fik de et scenografisk stemnings-kit, instruktion til nonstop-skrivning og et engangskamera til deres hjælp. Opgaven bliver holdt sammen af tanker omkring synkronisering, fordi alle skal flytte fra deres lille sikre verden i enkeltkontorer til det store fælles udfordrende storrums-kontor."

Alejandra Mørk: "Vi besluttede at købe den første halvdel og får så stillet forskellige opgaver, fx skal vi fotografere vores kontor og vores yndlingssted i vores hjem. Og skrive nonstop-skrivning over temaet: 'Hvad betyder noget for mig, når jeg går på arbejde?'



Kunstnerne vender tilbage med en billedlig og en verbal bearbejdning, bl.a. en collage med ord, der beskriver, hvad vi gerne og hvad vi ikke vil have. Den umiddelbare respons i gruppen er: 'Ja! Det er jo lige det, vi gerne ville sige'. Vi flyttede så ind i vores storkontor og prøvede selv at indrette det med udgangspunkt i de værdier, vi var blevet gjort opmærksomme på. Og vores indretningskonsulent kom med nogle forslag, som vi ikke rigtigt tændte på. Så får vi fat i kunstnerne igen, og de kommer med to forslag, som begge er virkelig gode. Vi valgte det ene og har indrettet kontoret efter det.

Hanna Tyge Nylev: "Storrumskontoret, med plads til faglighed, fordybelse, effektivitet og imødekommenhed, bygges op med en forgrund, en mellemgrund og en baggrund som en klassisk teaterscenografi. Da ingen vil sidde på den udsatte plads lige i midt i entreen, vælger vi at gøre den zone til et blødt tæppe-/lænestolsområde, som dæmper farten og byder velkommen.

Vækstkrogen er bibliotek, vidensdeling og refleksion. Et stille afsides sted med plads til planter og tanker. Og så har hver medarbejder sit bord og sin udsmykning, plads til det individuelle.

Brainstormrummet er et aflukket glasbur med plads til højere energier, larm, grin, stærkere farver, mere sjov. Et rundt mødebord med variabel højde, en samling af laboratorieglass med inspirerende farveglade dinge- og brainstormrekvisitter."

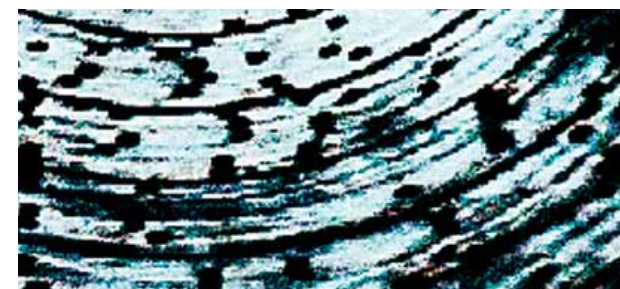
OPLEVELSE & EFFEKT

Alejandra Mørk: "Medarbejderne trives med rummet. Og så har vi lagt mærke til, at folk, der kommer ind, siger, at

de føler sig så velkomne, og at der er sådan en god stemning. Der er også mange, der synes, det er så smukt. Vi synes, at det i dén grad er lykkedes at skabe den stemning i rummet, som vi gerne ville have."

HVORFOR KUNSTNERE?

Hanna Tyge Nylev: "Som 'klassisk' scenograf arbejder man med at visualisere og signalere værdier, følelser og stemninger, og det var rigtig spændende at prøve det af på en ny scene. Jeg bruger direkte overført mine kunstneriske kompetencer og scenografiske arbejdsmetoder. Den store forskel på at lave scenografi til teater og til blivende rum er holdbarheden. At udtryk og materialer kan holde til at blive set tæt på og brugt i en årrække uden at miste glansen."



"Kunstnerne vender tilbage med en billedlig og en verbal bearbejdning, bl.a. en collage med ord, der beskriver, hvad vi gerne og hvad vi ikke vil have. Den umiddelbare respons i gruppen er: 'Ja! Det er jo lige det, vi gerne ville sige.'" (Citat: Alejandra Mørk)

LEVENDE DIGTSAMLING I BYEN

En kommune brugte digte i byrummet til at skabe et samlende projekt for kommune, byerhverv og borgere. Projektet blev udvalgt som et eksempel på 'street creativity' og blev udstillet på den europæiske biennale for byplanlæggere.

PROJEKTET

Jan Hatt-Olsen kontaktede Værløse Kommune for at høre, om de kunne tænke sig at købe en levende digtsamling, en lyrikinstallation, skabt specielt til Værløse bymidte.

Annemette Andersen-Hoppe: "Vi vil gerne have et godt image omkring kommunen. Vise, at her er vi kreative og tør noget, og at det er et sted med kulturel udvikling. Sådan, at vi får nogle gode borgere til kommunen og derigennem også tiltrækker nogle kreative mindre virksomheder.

Vi ville også gerne være med til at understøtte en nyudvikling af en genre, en fusion - skulptur, digt og musik i en samlet installation. Rent kunstgenremæssigt syntes vi, det var spændende at være med til.

Endelig, og det er så det erhvervsmæssige aspekt, kunne vi se muligheden for at gøre vores bymidte lidt mere spændende at gå rundt i. Vi snakker meget om, hvad man kan gøre for at få borgerne til at blive der lidt længere, så det bliver et mødested med liv - selvfølgelig også med det formål at skabe noget mere handel. Af de tre grunde sagde vi ja tak til projektet."

AKTIVITETEN

Jan Hatt-Olsen: "I en periode på 10 dage var bymidten i Værløse forvandlet til en digtsamling med lidt over 1 km digtveje skabt med 141 stickers klæbet til gader og pladser, og 61 digte trykt på transparent plexiglas sat fast til

søjler, vægge, hængende ned fra træer og placeret i store krukker fyldt med jord, som små digttræer, på alle pladser i området."

Annemette Andersen-Hoppe: "Der stod fx nogle store urtepotter med digte plantet i, og her havde nogle borgere sat små kort med kommentarer ned i. Det siger lidt om vores kulturelle formål, hvor vi jo ønsker at involvere borgerne i projektet.

Vores Materielgård var også en del af projektet. De blev radiointerviewet, og de var vildt begejstrede for at være med, for moderne, eksperimenterende kunst er de ikke vant til at være en del af. Bare ét eksempel på, at der blev inddraget flere, som normalt ikke læser digte."

OPLEVELSE & EFFEKT

Jan Hatt-Olsen: "Ideen med min lyrikinstallation er ikke kun, at mine digte skal opfattes som lyrik, men at alt og alle i bymidten skal træde i karakter som lyrik, og at alle bliver medforfattere gennem den måde, de forholder sig til og bruger bymidten på.

Jeg var rundt i bymidten i alle de 10 dage, installationen var oppe, og der var mange reaktioner fra folk. Nogle børn går rundt og læser digtene op fra digtvejene, folk i alle aldre kigger på digtene, både digtveje og plexiglaspladerne med digte. En pige fortæller mig, at hun elsker at cykle gennem gågaden om morgenen, for så kommer linierne i digtvejene op mod hende i en hurtig flydende rytme."

Jan Hatt-Olsen: "Jeg ønskede, at folk via den levende digtsamling skulle få styrket deres oplevelse af verdens mangfoldighed, rummelighed og fascinationskraft - at der kort sagt skulle blive højere til loftet. Og det er præcis,

"Vi vil gerne vise, at her er vi kreative og tør noget."
(Citat: Annemette Andersen-Hoppe)

hvad kommunaldirektør Michael Schrøder fortalte, kommunen har oplevet som effekt, da jeg talte med ham et år efter udstillingen."

Annemette Andersen-Hoppe: "Det kunstneriske og kulturelle formål blev i høj grad opfyldt. Selv nogle 13-14-årige drenge ændrede efter eget udsagn holdning til 'de der digte, man kunne se ude i byen'.

Vi har ikke valgt at undersøge en eventuel effekt på bundlinien - om handlen fx steg i perioden. Vores mål har mere fokuseret på borgernes tilfredshed og interesse i projektet.

Jan blev efterfølgende kontaktet om at udstille lyrikinstallationen og holde foredrag om ideen bag projektet. Det jo en måde at blive brandet på i en verden, vi ellers ikke har kontakt med, altså forskning på kulturområdet."

Jan Hatt-Olsen: "Hele projektet med lyrik-installationen i Værløse Bymidte plus den bog og digtsamling, der fulgte, blev valgt som et ud af 30 eksempler på street creativity i Europa i forbindelse med City Living-Living City, The 6'th European Biennial of Towns and Town Planners og indgik i biennalens 'Street Creativity Exhibition', i juni 2005."

Annemette Andersen-Hoppe: "Vi troede, at efter udstillingen var omverdenens interesse slut. Men faktisk er interessen poppet op igen hist og pist. Så branding af Værløse via dette projekt fortsætter uden vores aktivitet."



VIRKSOMHEDSKULTUR MED KOR & KORPSÅND

UDFORDRINGEN

Blue Water Shipping skulle indvie deres nye lokaler på Esbjerg Havn. De afholdt en reception, hvor alle 70 medarbejdere skulle underholde de fremmødte gæster.

Jørn Bøllund: "Vi ville gerne lave det lidt anderledes, i forhold til hvad man normalt oplever. Så vi tog kontakt til Torben Eskildsen og aftalte et møde, for at finde frem til, hvordan det skulle komme op at stå. Torben og jeg skrev derefter, i fællesskab, nogle tekster på kendte melodier, som relaterede til virksomheden og vores arbejde"

AKTIVITETEN

Jørn Bøllund: "En pianist sad og hyggespillede, mens gæsterne ankom. Alle os medarbejdere gik rundt og tog imod dem. Vi havde aftalt, at - på et givet signal - skulle vi alle forlade vores gæster og sige: "Lige 2 sekunder. Jeg er straks tilbage ..."

Derefter stillede vi os op på en meget stor trappe op til 1. sal - og så kom Torben ind som den store dirigent. Han udstråler en utrolig entusiasme, når han kommer ind. Pianisten begyndte at spille, og vi begyndte at synge af hjertets lyst. Vi sang fire indstuderede sange inklusive noget rap. Publikum var vildt begejstret og klappede af os, hvorefter vi gik fløjtende fra vores pladser, ned til gæsterne igen. Det hele tog vel 15 minutter."

Torben Eskildsen: "Jeg har haft et fantastisk samarbejde med personalelederen, som er en dygtig tekstforfatter. Det var interessant for mig at arbejde sammen med en tekstforfatter i firmaet. Jeg kunne have samarbejdet med andre - men det ville ikke være så relevant. Alle i firmaet

ved, at Jørn Bøllund er en dygtig tekstforfatter, men ingen vidste, at han også kunne skrive sangtekster.

Jørn Bøllund var vild med vores joker: at lave en rap. Så han skrev en tekst, og jeg arrangerede et 4-stemmigt råbekor, som var meget effektivt i den store hall. Alle eleverne i firmaet stod på første trin med kasketter på og var solister i rappen. Det var fantastisk for dem. Helt nye i firmaet - og pludselig har de en solorolle.

Eventen samlede hele firmaet fra piccolinen over viceværten, lagerfolk, shippingsfolk, ekspeditionsfolk. Alle mand i Esbjerg Huset deltog. Der er 5 direktører i Blue Water Shipping. De gik alle sammen i spidsen - de stod alle sammen forrest."

OPLEVELSE & EFFEKT

Jørn Bøllund: "Først og fremmest er jeg sikker på, at alle receptionsgæster aldrig glemmer det. De glemmer aldrig vores reception, fordi den adskilte sig fra, hvad man ellers deltager i. Det har en klar signalværdi, at det ikke bare er kold business, men at det også er en arbejdsplads med plads til noget fællesskab og noget kultur.

For personalets vedkommende blev det en kæmpe oplevelse. Det sjove er, at da vi meddelte, at vi skulle have en øveaften inden receptionen, fordi vi skulle synge for vores gæster, sagde nogle af vores medarbejdere: "Synge!! Mig synge? Nul! Jeg kommer ikke! I skal ikke regne med mig! Jeg vil ikke synge!" Og andre: "Jeg kan ikke synge! Jeg har ikke en tone i livet - jeg vil kun stå og mime!" Så vi var spændt på, om det nu var en skidt ide, vi havde fået. Om folk nu slet ikke havde lyst til det.

På øveaftenen fandt vi ud af, at de, der havde råbt højest om, at de ikke ville, pludselig begyndte at synge. De sang alle sammen, og alle kunne lide at synge - og jo mere vi sang, jo sjovere havde vi det, og jo mere tændte folk på arrangementet dagen efter. Det var skægt, at det vendte fra at blive modtaget køligt og forbeholdent - til en total overgivelse."

HVORFOR KUNSTNERE?

"Via Torben Eskildsen og sangene lærte vi nogle andre sider at kende af vores personale. Korpsånd, identitet. Korpsånd er et godt ord. Hvordan skaber man korpsånd? Det gør man ved at have en positiv omgang med sine kolleger, kende deres bagland, være lidt interesseret i det hele menneske. Det at synge sammen åbner for noget og giver godt humør.

Vi indkøbte et flygel, som nu står her permanent i vores store hall - og en gang imellem får vi nu unge studerende fra Vestjysk Musikkonservatorium til at spille for os. Vi har lavet et samarbejde med dem. Så det er egentlig en konsekvens af det her."

"De sang alle sammen, og alle kunne lide at synge - og jo mere vi sang, jo sjovere havde vi det, og jo mere tændte folk på arrangementet dagen efter. Det var skægt, at det vendte fra at blive modtaget køligt og forbeholdent - til en total overgivelse." (Citat Jørn Bøllund)

VIRKSOMHEDENS HJERTERUM

UDFORDRINGEN

Jesper Kastrup: "Vi er en ung biotekvirksomhed, der er startet på en god ide, men uden et konkret produkt fra starten. For at få en god medarbejderånd og forståelse for de processer, vi skulle ud i sammen, skabte vi i fællesskab et rum, der skulle være en central mødeplads for samvær og vidensudveksling. Det kaldte vi 'hjerterummet'. Og det fungerede rigtig godt og blev en vigtig del af vores virksomhedskultur. Men fordi vi ekspanderede kraftigt, måtte vi flytte rummet og senere inddrage det til kontorer. Og så blev det for alvor tydeligt, at vi manglede et rum til vores uformelle vidensudveksling i hverdagen."

Christer Gaardmand Zäll: "Vores direktør Kirsten Drejer er meget opmærksom på kulturen. Vi nedsatte en arbejdsgruppe, der kunne varetage opgaven med at skabe det nye hjerterum, og Jesper og jeg fik mandat til at køre projektet. Vi vidste, at Hanna var god til rum, scenografi og indretning, og inviterede også arkitektfirmaet Mtre ind, der er meget stringent tænkende. Rummet skal kunne utroligt mange forskellige ting: Frokostrum for alle, mindre møder, fredagsbar og månedlige stormøder. Det var vigtigt for os, at det, vi laver i virksomheden, blev synligt i lokalet, ligesom at alle medarbejdere og virksomhedens værdier gerne må være repræsenteret i rummet."

AKTIVITETEN

Jesper Kastrup: "Ved det første møde talte vi om, hvordan vi kan gøre det, vi laver, synligt i rummet. Jeg tog derfor nogle fotos af de fluorescerende proteiner, vi arbejder med. Det ser sindssygt flot ud med forskellige cellers farver og strukturer. De billeder var med til at skabe rammen om og et fælles sprog i projektet. Og det er faktisk en fortolkning af det, Hanna har sat op på endevæggen i rummet – en kunstnerisk udgave af en petriskål med celler i."

Christer Gaardmand Zäll: "Hanna arbejder fantastisk godt sammen med det arkitektfirma, der står for den mere praktiske og stringente del af opgaveløsningen. De fandt en god arbejdsdeling og sørgede samtidig for, at alt hang sammen og blev til en helhed. Det særlige ved Hanna er, at hun som scenograf tænker rummet som en fortælling, at hun finder et overordnet koncept for rummet. Og for hende er farverne et helt centralt værktøj."

Hanna Tyge Nylev: "I det ene rum – Hjerterummet – tog vi udgangspunkt i rødt og orange, som handler om at komme ned og finde varme sammen: Have en kort tid, som er rar og opladende, så man kan gå tilbage og lave noget god medicin. Rummet er nordvendt, så der skulle gøres noget ekstra. Jeg fik den ide, at hele rummet kunne afspejle dagens gang fra den ene ende til den anden. Starte nede ved kaffemaskinens endevæg med morgengule farver. Bevæge sig over orange og rødt ved buffet og frokost, for at ende i mørkerøde og bordeaux aftenfarver ved den modsatte endevæg, hvor fredagsbaren også hører til. På den måde får rummet en historie og nogle zoner, der giver liv. Vi har gjort meget ud af, at du kan sidde på forskellige måder, forskellige højder stole, i store og små grupper. For sommetider har man bare lyst til en hurtig frokost, hvor det er fint at sidde overfor væggen og andre gange er det selskab, hygge og øjenkontakt, der trækker. Så er det rart at kunne vælge."

Det andet rum skulle være et inspirerende mødelokale med et mere stringent, maskulint præg som kontrast til Hjerterummet. Vi ville gerne bruge den grønne farve, og så faldt jeg over mine private fotos af ranke efterårstræer fra de svenske skove, og vi blev enige om at tage udgangspunkt i dem. Man kan sige, at vi har inviteret naturen indenfor. Den medicin, Symphogen arbejder på at udvikle, er

en spejling – eller kopi – af naturens egen måde at danne antistoffer på. Så værket med den svenske skov i mødelokalet er en henvisning til det arbejde, man mødes om."

OPLEVELSE OG EFFEKT

Christer Gaardmand Zäll: "Rummene er blevet meget positivt modtaget, og folk føler, der er blevet taget hånd om dem. De kan mærke, at der er lagt et stort stykke arbejde i det. Alle har haft mulighed for at give sin mening til kende undervejs, og vi har sørget for at præsentere arbejdet på vores månedlige møder, så vores kolleger vidste, hvad der skete."

Hanna har stået for det lidt vildere: detaljer, farver, installationer, fotos og værkerne på væggene. Alt det, der gør rummet mere personligt og mere uformelt. Det gør, at man har lyst til at tage rummet i brug med det samme. Når folk kommer på besøg herude, skal de lige ind forbi og se vores nye lokaler. Vi har jo ikke sådan et stort flot domicil. Det passer rigtig godt til os at bo herude på DTU. Til gengæld har vi de her rum, der direkte afspejler vores pionerånd og virksomhedskultur. Det er ikke noget, vi praler med udadtil. Det er først og fremmest for os medarbejdere og for virksomhedens indre liv i hverdagen, hvor vi nu kan mødes på tværs af faggrupper og etager."

Hanna Tyge Nylev: "Nu hvor rummet er færdigt, er medarbejderne myldret derned af sig selv. Det er blevet et skønt rum, hvor de hænger ud, snakker og holder møder. Symphogen har fået et rum, hvor medarbejderne kan sidde på mange måder, hvor der er forskellige stemninger indbygget og dermed mulighed for at finde det helt rigtige hjørne til dagens humør og opgaver. Og de føler sig godt behandlet. En af medarbejderne sagde til mig en dag: 'Jeg føler mig så vigtig, når jeg sidder i det nye mødelokale.'

”Vi har jo ikke sådan et stort flot domicil. Det passer rigtig godt til os at bo herude på DTU. Til gengæld har vi de her rum, der direkte afspejler vores pionærånd og virksomhedskultur.”

(Citat: Christer Gaardmand Zäll)

Man kan mærke, at der er lagt omsorg ind i alle de valg, der er truffet’.”

HVORFOR KUNSTNERE?

Christer Gaardmand Zäll: ”Helt karikeret kan man komme til at operere med nogle stereotyper: Kunstnere er sådan nogle crazy typer, der ikke tager virkeligheden alvorligt, og forskere tænker meget firkantet og rationelt. Men det passer jo ikke. Hanna tænker også meget praktisk, og de forskere, vi har her, er jo vanvittigt innovative og opfinder nye teknologier og produkter. Så vi har faktisk haft meget nemt ved at tale sammen og har haft mange af de samme referencer.

Vi er en virksomhed, der gerne vil have lidt kant. Og det kan Hanna levere. Hun er helt sikkert den, der leverer krydderierne, det kunstneriske og kreative i udtrykket. Hun kan få den der power - det skæve ind. Hvis det ikke havde været Hannas bidrag, så var det blevet for pænt og ordentligt.”

(Rummet kan ses på Case-samlingens forside).



KUNSTNERNE KOMMER – VIRKSOMHEDERNE VENTER

Virksomhederne har indtil for få år siden været aftagere af kunstnernes færdige produkter, primært til repræsentative sammenhænge. Som eksemplerne viser, er det nu også kunstnerne selv og det at arbejde med de kunstneriske processer, som private og offentlige virksomheder finder stor værdi i.

Alejandra Mørk, Senior Vice President for International Product Development i Nycomed, har aftaget mere end tredive kunstneriske konsulentytelser og har samarbejdet med Artlab siden 2001. Hun sammenfatter virksomheders positive respons efter mødet med kunstnerne og deres særlige kvaliteter:

”De kunstneriske tilgange gør, at mennesker bliver interesseret. 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 nødvendige informationer og nå frem til et løsningsforslag.”

Alejandra Mørk har 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.”

Anders Drejer er professor i strategi og forretningsudvikling ved Handelshøjskolen i Århus og har en ph.d. i forretningsstrategi og kompetenceudvikling fra Aalborg Universitet. Han udtaler om kunstnernes rolle i innovation:

”Danmarks store satsning på innovation er spildt, hvis man ikke sørger for at motivere for og involvere flere i innovation. Specialuddannede kunstnere tilbyder nogle vigtige kompetencer inden for bruger- og medarbejderdreven innovation, da kunstens arbejdsform i sig selv er udtryk for anvendt kreativitet op imod en opfattelse af modtageren.

Denne arbejdsform findes kun sjældent naturligt i erhvervslivets organisationer, så jeg ser det som en stor mulighed, at vi i Danmark i disse år har et stort, men dog uudnyttet, potentiale i en stor og frodig underskov af kunstnere, som kan komplettere erhvervslivets traditionelle måder at tænke på.”

Artlabs erfaring er, at målrettet efteruddannelse skærper kvaliteten på de ydelser, kunstnere udbyder. Fordi kunstnerne får et større kendskab til virksomheders behov og udfordringer. Fordi kunstnerne finder og skærper egne specialer og særlige ydelser inden for området, og hvordan det bedst kommunikeres til andre faggrupper.

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. Med specialiserede forudsætninger er kunstnerne stærkt på vej ind i nye funktioner og roller i forhold til virksomheder.

Derfor arbejder Artlab for udvikling af specialiseret efteruddannelse for aktører i feltet.



ARTLAB ANBEFALER

1:

BRUG DYGTIGE, PROFESSIONELLE KUNSTNERE

Gå efter de professionelle, der har en solid faglig ballast som udøvende eller skabende kunstnere. En stærk fundering i de kunstneriske metoder og udsyn, kommer dig til gode. Det giver overskud og perspektiv til den opgave, du ønsker løst.

2:

EFTERSPØRG KUNSTNERE MED SPECIFIK KONSULENTTRÆNING/-UDDANNELSE

Professionelle kunstnere, der har udviklet en specifik konsulentfaglig metode, har indsigt i virksomheders virkelighed og egne fagstyrker, har et etisk grundlag, kan formidle sig til ikke-kunstnere - og perspektivere og begrunde de faglige valg, der træffes undervejs.

3:

VÆR ÅBEN OG UDFORDRENDE

Kunstnerne kan levere en række nye ydelser, hvis virksomhedens udfordringer beskrives åbent og klart. Vær ikke bange for at udfordre de kunstnere, der har specifik konsulenterfaring, med nye typer opgaver.

De ved, hvornår de skal sige til og fra – og om kunstneren varetager procesledelsen, eller om der skal tilkobles en proceskonsulent.

4:

HUSK GOD DIALOG OM OPGAVERENS KARAKTER OG OPBYGNING

Dialogen mellem virksomhed og kunstner bør omfatte både udviklings- og afgrænsningsdialog. Udviklingsdialogen sikrer et klart blik for de særlige muligheder, som netop samarbejdet med kunstnere giver. Afgrænsningsdialogen sikrer realisme og fælles forståelse af mål og struktur.

5:

VÆR KLAR I AFTALEINDGÅElsen

Er der det rette match mellem kunde, opgave og kunstner? Skal der leveres et produkt, en proces eller begge dele? Skal der mest vægt på læring eller er hovedformålet underholdning og teambuilding? Er fokus på innovation, ledelse, kommunikation eller samarbejde? Har I udviklingsbehov eller faktiske problemer?

Klare rammer og aftaler omkring opgaven og styringen af forløbet er afgørende for en succesfuld opgaveløsning.

6:

FORBERED & EVALUÉR

Forbered menneskene i din virksomhed på kunstnernes arbejdsmetoder, lad eventuelle fordomme få luft – og henvis fx forinden til casebeskrivelser, der kan oplyse og vække til nysgerrighed.

– Husk evaluering – både traditionelle målinger og målinger af oplevet værdi.

7:

VÆR MED TIL AT VIDEREUDVIKLE EN NY BRANCHE

Gør brug af kunstnernes talent for udvikling, afprøvning og undersøgelse. Mange af samlingens innovative cases er netop udviklet på baggrund af virksomheders nye behov, koblet med stor innovationslyst og åbenhed mellem virksomhed og kunstner.

ARTLAB - KVALITET & UDVIKLING I KULTUR, ERHVERV OG OPLEVELSESØKONOMI

MÅL

ARTLAB skaber ny praksis mellem kunstnere og erhvervsliv – med udgangspunkt i kunstnernes særlige kompetencer. Artlab efteruddanner kunstnere side om side med kulturkompetente erhvervsfolk inden for kunst, innovation, oplevelsesøkonomi, kreativitet, kommunikation og ledelse.

ARTLAB ønsker at styrke den dynamiske udveksling mellem kunst- og erhvervsliv for at medvirke til en optimering af det regionale og nationale vækstpotentiale. Med fokus på resultatorienterede metoder er Artlab med til at udvikle et europæisk vækstområde, fx via systemeksport af Artlabs metoder til andre europæiske lande. I 2007 etableres et Artlab i Letland, som skal arbejde med kunstnere, virksomheder og oplevelsesøkonomi.

RESULTATER

ARTLAB har 2001-2004 gennemført 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. ARTLAB har siden 1998 uddannet over 2.000 kunstnere til nye jobs i og uden for kunsten, afholdt kurser for ledere og akademikere i kunstnerisk metode: Improvisation, præsentationsteknik og skrivekunst. I 2006 fik ARTLAB flere priser i Innovation Cup (Mandag Morgens innovationskonkurrence).

SAMARBEJDE

ARTLAB samarbejder med Christian Have (Have PR), konsulentfirmaet Arts in Business, selvstændige kunstneriske konsulenter og internationale aktører om kvalitetsudvikling af konkrete kunstneriske ydelser. Siden 2001 har vi samarbejdet med private og offentlige virksomheder om studieopgaver og kommercielle ydelser/produkter, bl.a.: NYCOMED / CHR. HANSEN / NOVO NORDISK / DSB / NOKIA / TELIA / KOMPAN / BISPEBJERG HOSPITAL / SYMPHOGEN / NESA / NYKREDIT / COLOPLAST / GEOTEKNISK INSTITUT / GENTOFTE POLITI / FORBRUGERRÅDET / LUNDBECK / BIG / AALBORG KOMMUNE & AALBORG ERHVERVSRÅD / DJØF / RAMBØLL / BIRKERØD KOMMUNE / DANSK FARMACEUTFORENING / ERNST & YOUNG / H:S APOTEKET / JUBII.COM / AALBORG ZOO / TOPDANMARK / DONG ENERGY / NIRAZ / UNICON / KOMMUNERNES LANDSFORENING / SYNOPTIK / DANSK RØDE KORS / HILLERØD HOSPITAL

ARTLAB drives af Dansk Musiker Forbund i fagligt samarbejde med Dansk Skuespillerforbund.



Download casesamling på artlab.dk

Tilmelding til nyhedsbrev: www.artlab.dk/nyhedsbrev

