

Kunst forandrer

Kunst kan frigøre medarbejderes kreative potentiale. Lotte Darsø fra Learning Lab Denmark har undersøgt en række virksomheder, der bruger kunst som redskab til forandring. Hun mødte chefer med et nyt syn på tilværelsen og medarbejdere, som havde fået deres livs oplevelse.

* Prøv at høre denne historie. En stor international virksomheds regnskaber viste for fire år siden underskud. Salgstallene var faldende og aktionærene mistede penge. Ledelsen kiggede sig om efter en løsning og fandt en idérig multikunstner og iværksætter. Han sagde, at han kunne puste nyt liv i virksomheden ved at bruge teater, musik, fotokunst – ja stort set alt, hvad den kunstneriske verden har at byde på.

Snart kom de ansatte i salgsafdelingen på klovnekursus, marketingfolkene mødte en kunstfotograf. Kantinen blev udsmykket med smølfer og kunstigt græs. Ledelsen fik en skuespiller tilknyttet som fast coach.

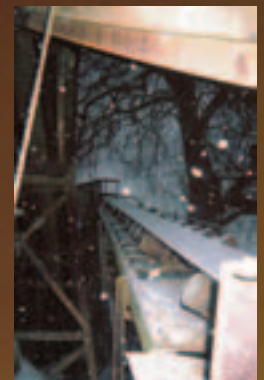
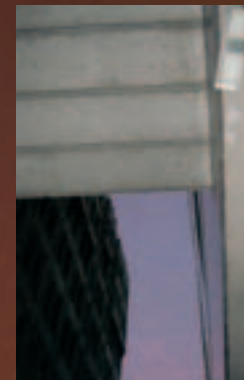
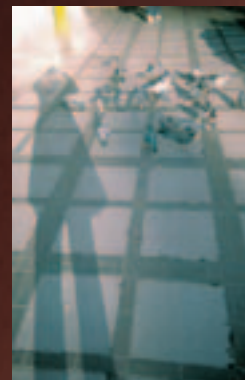
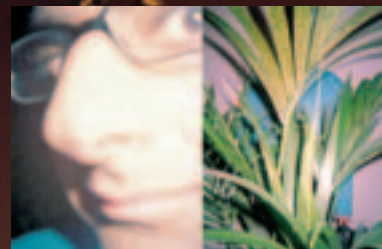
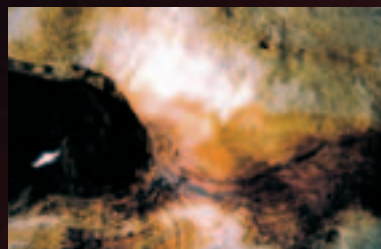
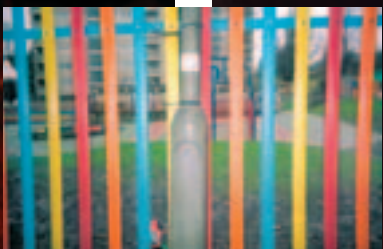
Hvis det havde fundet sted i udviklingsafdelingerne hos LEGO eller Disney, havde det måske ikke været så overraskende. I dette tilfælde gjaldt det imidlertid samtlige medarbejdere i frostvare- og parfumeproducenten Unilevers afdelinger i Kingston og Walton i Storbritannien. Alle 800 ansatte fra produktionslinie til human resource og topledelse blev inviteret med i projektet.

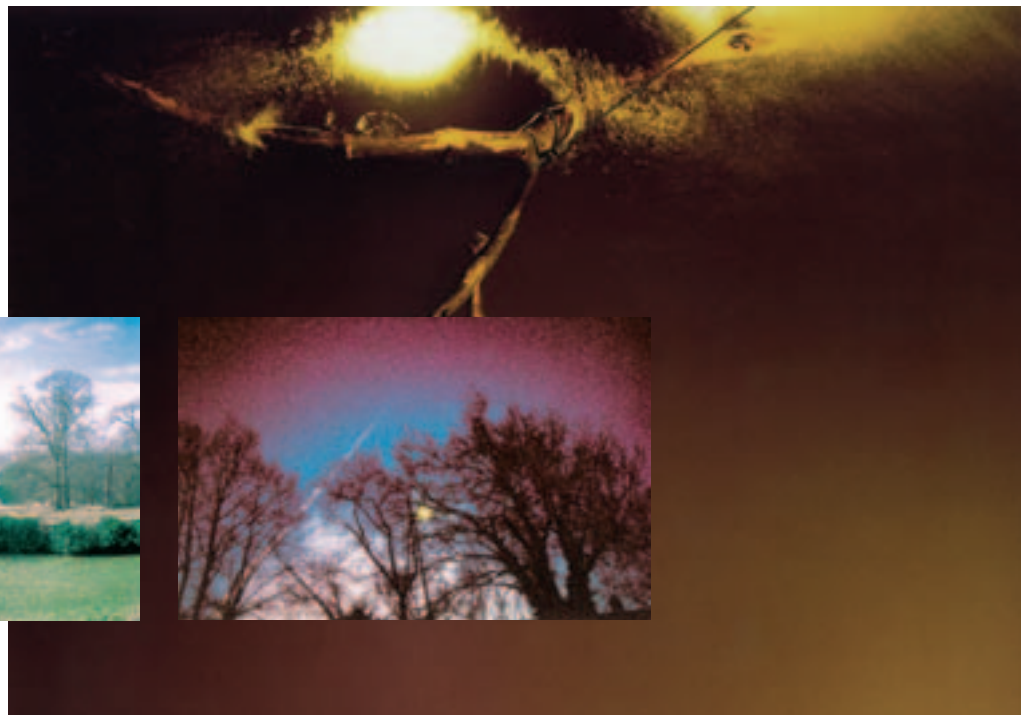
Forskningsleder ved Learning Lab Denmark Lotte Darsø besøgte i efteråret 2003 Unilever for at undersøge, hvad der kom ud af kunstprojektet 'Catalyst'. Besøget var et led i Lotte Darsøs forskningsprojekt 'Arts-in-Business' om virksomheders brug af kunst som kreativ og kulturforandrende kraft. Hun udgiver til juni en bog, hvor hun fortæller om virksomhedernes brug af kunst – en tendens som hun ser som et paradigmeskift fra den traditionelle, instrumentelle managementkultur til, hvad hun betegner som 'artful creation'. Når 'artful creation' har et potentiale, er det ifølge Lotte Darsø, fordi kunst taler til følelserne og kan indfange den kompleksitet, der omgiver os.

»I en verden, hvor teknologi og viden er kendt, og hvor man stort set ikke kan differentiere sig, må virk-



Hvordan får markedsføringsmedarbejderne på en isfabrik det største udbytte af et fotokursus? Umiddelbart skulle man tro, at det sker ved at en reklamefotograf fortæller om, hvordan ispinde præsenteres mest appetitligt. Hos Unilever i England tilkaldte man i stedet den tyskfødte kunsthøfotograf Rut Blees Luxemburg. Med udgangspunkt i sine egne mennesketomme natoptagelser bad hun medarbejderne om at gå på opdagelse i virkeligheden og fotografere deres omgivelser med nye, kreative øjne. Resultatet af projektet er de små billeder her på siden. De store billeder i baggrunden er den professionelle kunsthøfotografers inspirationsoplæg.





- somheder bruge deres medarbejders evner på nye måder, hvis virksomheden skal overleve. Alligevel tænker vi fortsat meget traditionelt om det at arbejde. Det er derfor, de fleste virksomheder fortsat ledes ved at måle og kontrollere medarbejderne. At arbejde er at sidde ved computeren og tæske på tasterne – også selv om man i dag ved, at det er vigtigt med afveksling, og at hjernen faktisk arbejder mere kreativt, når man for eksempel går en tur i naturen eller på kunstmuseum,« fortæller Lotte Darsø.

Det personlige udtryk

Gennem 18 måneder har Lotte Darsø lavet 50 interviews med kunstnere, konsulenter og virksomhedsledere, der har været involveret i virksomheder som danske Nycomed, Coloplast, B&O og udenlandske Volvo Car Corporation, Xerox Parc, og Unilever.

Den virksomhed, som har arbejdet med kunst i længst tid, er Unilever, som i begyndelsen af 1999 besluttede at skabe en foretagsomhedskultur – 'enterprise culture' – ved hjælp af kunst.

På initiativ af multikunstneren og projektlederen Alastair Creamer har Unilever således afholdt mere end 200 arrangementer med deltagelse af skuespillere, instruktører, cirkusklovne, stand-up komikere, forfattere, digtere, dramaturger, tegnere, malere, musikere, kokke og mange flere.

»Brugen af kunst er et signal til medarbejderne om, at de har 'tilladelse' til at bruge deres evner...«

Formålet har været at forbedre Unilevers design, markedsføring, kommunikation – og medarbejdernes generelle fornemmelse af livskvalitet, fortæller Lotte Darsø:

»'Artful creation' betyder, at medarbejderne inspireres, får mere mod og energi på arbejdet. Brugen af kunst er et signal til medarbejderne om, at de har 'tilladelse' til at bruge deres evner. Det er tilladt at skrive mere kreativt og dekorere rummene anderledes til et møde. Dermed viser der sig nogle ressour-

cer, som ikke tidligere blev udtrykt, fordi der ikke var givet tilladelse til det. Hos Unilever understregede man, at medarbejderne udtrykte sig som sig selv – og ikke som en stemme i et unisont kor.«

Se med nye øjne

Et af projekterne var et fotoforløb for 15 medarbejdere i markedsføringsafdelingen med den tyske kunsthøjskole Rut Blees Luxemburg. Hun er mest kendt for at bruge naturligt lys, lang eksponeringstid og for at tage ganske få billeder. I stedet for at klikke på knappen hundredvis af gange i håbet om at fange et eller to gode billeder, trykker Rut Blees Luxemburg først på udløseren, når hun kan se, at hun har det rette motiv.

Under kurset talte hun indgående om at træffe valg, turde begå fejltagelser og se omverdenen, som den er – og ikke som man har vænnet sig til at se den.

»Når vi hele tiden præsenteres for et mylder af informationer, har vi en tendens til at slå autopiloten til, så vi i virkeligheden ikke bruger vores sanser.

Dermed bliver livet kedeligt. Men i virkeligheden er det vores syn på virkeligheden, der er fattigt. Det er derfor, mange virksomheders kultur er meget hæmmende, fordi man tænker for stereotyp,« siger Lotte Darsø om projektet.

Efter kurset fortalte marketingfolkene Lotte Darsø, at fotoforløbet havde lært dem nye måder at se på.

»Fotoforløbet udviklede medarbejdernes evne til at se på ting med kreative og kritiske øjne. Det betød for eksempel, at de også kunne give eksterne leverandører mere kvalificeret modspil. Salgsafdelingen har siden registreret, at deres salg er steget, hvilket de tilskriver 'Catalyst'-projektet,« fortæller Lotte Darsø.

Det er ifølge Lotte Darsø således ikke blot lykkedes at give medarbejderne ny energi. 'Project Catalyst' har også givet øget afkast til aktionærerne.

»Ledelsen siger, at de er overbeviste om, at resultatet kan ses af tallene på bundlinjen, som igen viser overskud. Det kan være svært at vurdere, om det skyldes 'Arts-in-Business' eller andre faktorer, men den administrerende direktør siger, at hvis han ikke tro-

ede, at projektet havde positiv betydning for virksomhedens økonomi, ville han stoppe det øjeblikkeligt.«

Ikke et hurtigt fix

Lotte Darsø siger, at det ikke er enhver virksomhed, der bør bruge kunst som forandringsmetafor. Kunst rører ved vores følelser og skal derfor bruges med varsomhed.

»Der er ikke tale om et nyt magisk 'quick fix'. Virksomheder, som i bund og grund er usunde, skal ikke bruge kunstneriske processer til andet end begrænsede opgaver. Kunsten forstørrelser nemlig ting, og dermed bliver det tydeligt for enhver, hvis virksomheden er usund. Man risikerer at ribbe så meget op i

»Hvis man har arbejdet med teater eller været til salsa efter frokostpausen, har man større lyst til at give noget tilbage til virksomheden.«

medarbejdernes følelser, at nogle vælger at forlade virksomheden, mens de tilbageværende ender som kynikere – og dermed er man dårligere stillet, end da man begyndte.«

For eksempel besøgte Lotte Darsø en virksomhed, som netop havde været igennem en fyringsrunde. For at signalere over for medarbejderne, at de havde grund til at tro på fremtiden, foreslog ledelsen på et medarbejderseminar noget så uskyldigt som at lade alle synge i kor. Men da medarbejderne kort efter blev præsenteret for en ny fyringsrunde, følte de sig ført bag lyset på grund af det falske signal i korsangen.

»Så står virksomheden over for afskedigelser eller andre alvorlige kriser, skal man ikke bruge kunst. Medarbejdere er kloge, tænkende væsener, og derfor er det vigtigt, at ledelsen er bevidst om, hvilke signaler den sender ud,« siger Lotte Darsø.

De begejstrede og utrygge

Hvad angår medarbejderne hos Unilever mødte 'Project Catalyst' en del skepsis i begyndelsen. Nogle ansatte fandt idéen fantastisk, men mange måtte overtale personligt til at give projektet en chance.

Her fire år efter kan det konstateres, at nogle medarbejdere endnu ikke har været involveret i projekter, og at de sandsynligvis heller ikke bliver det.

»Det drejer sig om mennesker, som er utrygge ved projektet, fordi de har svært ved at udtrykke sig følelsesmæssigt. Nogle mennesker kan virke smarte og dygtige, men de er bange for at vise, at de bag facaden er almindelige mennesker, der kan fejle,« siger Lotte Darsø.

Men bortset fra denne lille lomme af uimodtagelige har responsen generelt været positiv. Selv om ikke alle medarbejdere sidder i stillinger, hvor de kan udtrykke sig kreativt, mener Lotte Darsø, at ansatte med mere rutineprægede opgaver også har haft gavn af 'Catalyst'. Det gælder for eksempel medarbejderne i produktionen.

»Hvis de oplever, at de bliver påskønnet, og at ledelsen lytter til dem, er de mere tilbøjelige til at foreslå forbedringer. Hvis man har arbejdet med teater eller været til salsa efter frokostpausen, har man større lyst til at give noget tilbage til virksomheden.«

Også på lederplan har 'Project Catalyst' ændret hverdagen.

»Den administrerende direktør James Hill siger, at hans liv takket være kunsten pludselig har fået en ny dimension, som har beriget det. Samtidig træffer den samlede ledelse andre beslutninger end før, fordi man har tillid til, at medarbejderne kan tænke selv. Man stoler mere på folks dømmekraft og kompetencer.«

Live to the max

Ifølge Lotte Darsø er flere virksomheder nødt til følge i Unilevers fodspor, hvis de ønsker at klare sig i konkurrencen og tiltrække den bedste arbejdskraft, efterhånden som ungdomsårgangene bliver mindre.

»Ønsker man at have de bedste medarbejdere, skal man være klar over, at folk søger derhen, hvor det er sjovt at arbejde, og hvor man bliver fyldt med energi.«

At det er muligt fremgår af et interview, Lotte Darsø lavede med en ung medarbejder fra Unilever. Sammen med kolleger og teaterfolk medvirkede han i en koreograferet og improviseret event ved



Lotte Darsø

Cand.psych., ph.d. Har været ansat i Novo Nordisk, Novozymes og på Center for Ledelse i København. Hun modtog 'The Industrial Ph.D. Fellowship Prize 2000' for sine resultater inden for feltet innovation.

I 2003 blev hun ansat som research manager for Learning Lab Denmark's 'Den Kreative Alliance'. Lotte Darsø har skrevet en række bøger om læring og innovation. I juni udgiver Learning Lab Denmark sammen med forlaget Samfundslitteratur 'Artful Creation: Learning Tales of Arts-in-Business'.

navn Sticky, som blev overværet af 15.000 mennesker i London.

Til Lotte Darsø fortalte han:

»...in project Sticky we met as a real combination of people, all driven by that same, you know, I want to just experience life to a maximum... Well, if you can have the same intensity of experience within your job, then that is all that matters.«

Ifølge Lotte Darsø viser historien, at medarbejdere er mere tilfredse med deres arbejdsplads, hvis de får lov til at udtrykke sig selv.

»Mens andre mennesker er nødt til at tage ud og rejse i et år for at hente ny energi, har han haft oplevelser på arbejdet, han aldrig vil glemme. Og hvis man kan få den slags oplevelser i arbejdstiden, bliver det sjovt og berigende,« fortæller Lotte Darsø ▲.

Jakob Albrecht
jaal@dpu.dk