

Disruption – ledelse på glat is

Månedens lederrefleksion, maj 2017

Ny teknologi og stadig hurtigere forandringer gør, at mange både private og offentlige ledere i dag komme 'på glat is', når de skal lede virksomheder frem mod en virkelighed, som de ikke selv kender. Hvilke ledelsesmæssige kvalifikationer kræver det? Og hvordan håndteres ledelsesudfordringen under sådanne forhold?

I de sidste to måneder har jeg haft en unik mulighed for at følge en leder, der har gjort forsøget, nemlig instruktør Madeleine Røn Juul, der har opsat forestillingen 'Robot' på Sukkerkogeriet i Odense. Forestillingen behandler den menneskelige dimension og de mange dilemmaer, som fremkomsten af moderne robotteknologi og kunstig intelligens rejser. Til forskel fra de fleste andre teaterforestillinger forelå der ikke et manuskript fra starten, alt skulle skabes i processen. Scenen var ikke ét rum, men hele Sukkerkogeriet, hvor publikum skulle guides igennem. Og der var ingen hovedroller og biroller, alle skuespillere var på lige fod kastet ud i opgaven. Prøveforløbet begyndte 1. marts, og forestillingen havde premiere d. 4. maj.



Mange af de normale støttepunkter var således forstyrret, 'disrupted', og jeg var nysgerrig på, hvordan det kunne lykkes at lede processen frem mod den endelige forestilling, som endte med at blive meget mere end en forestilling. Her er nogle af mine observationer, som jeg tror, kan være til inspiration for ledere i andre sammenhænge:

- *En klar idé:* Ved 'læseprøven', som er det første møde mellem instruktør og skuespillere, hvor manuskriptet normalt læses op sammen, førte instruktøren skuespillerne gennem Sukkerkogeriets mange rum og fortalte, hvilke idéer hun og hendes kunstneriske team havde til indholdet i de forskellige rum. Hun indviede dem således meget konkret i sin idé med forestillingen.
- *Ekspertes og research:* Både forud for prøveforløbet og under første del af forløbet havde instruktøren allieret sig med en række eksperter, der kendte området – journalister og formidlere, universitetsstuderende og forskere, virksomhedsledere og iværksættere. Disse bidrog med viden og indsigt i form af input, foredrag, drøftelser og referencer. Skuespillerne blev fra starten selv sat i gang med at lave research på en række relevante områder i forlængelse af dette. Processen fik således tilført professionel viden og forståelse.
- *Entusiasme og engagement:* Instruktøren bidrog hele vejen igennem med en smittende entusiasme og tro på projektet, ligesom hun fra starten engagerede skuespillerne i forhold til deres hovedinteresse, nemlig ved at give dem roller, drøfte deres karakter og involvere dem som skuespillere. Fra starten fik de delopgaver i processen, f.eks. at give bud på monologer, dilemmaer, fremførelser mv. Alle var således involveret fra første dag.
- *Knivskarp rammesætning:* Instruktøren demonstrerede under hele forløbet, at hun havde styr på rammen – både for prøveforløbet og den endelige logistik i forestillingen – og gav dermed skuespillerne et frirum til at koncentrere sig om deres delopgaver. Med andre ord: Hun styrede på rammen og støttede på indholdet.
- *Individuel sparring:* Instruktøren prioriterede hele vejen igennem at have rum alene med hver skuespiller for at opbygge tillid, udvikle karaktererne og skabe tryghed omkring den enkeltes performance.
- *Samskabelse og teamspirit:* Det endelige produkt i form af tekster og fremførelser blev til i en samskabende proces mellem instruktørens idé og rammesætning og skuespillernes bidrag til indhold, tekster og performance. Processen blev af skuespillerne oplevet som et kollektivt fællesansvar med stor teamspirit.
- *Is i maven:* Spændinger, mangel på overblik og vanskeligheder ved at nå frem til et produkt blev af instruktøren håndteret med bevarelse af roen og en klippefast tro på, at det nok skal lykkes – kombineret med en stor tillid til skuespillerne i forhold til at magte opgaven og en frisættelse af deres kompetencer og evner.
- *Fredagsforum:* I første del af prøveforløbet blev der hver fredag afholdt et to-timers fredagsforum, hvor alle involverede – både interne og eksterne – kunne deltage. Her fik alle en status på prøveforløbet, blev briefet om den sidste uges arbejde, fik eksempler på skuespillernes delopgaver, hørte et foredrag eller drøftede et aspekt med en ekspert – og havde i øvrigt en reflekterisk drøftelse relateret til prøveforløbet. Disse samlinger oplevedes som en meget vigtig platform til at holde sammen på hele projektet.
- *Afprøvnings og justeringer:* Hele vejen igennem og helt frem til premieren blev der prøvet og justeret i både tekster, opførelse og logistik for at få det hele til at spille sammen. Og det lykkedes faktisk!

Madeleine Røn Juul afsluttede sin ledelsesopgave 'på glat is' d. 4/5 – din fortsætter i morgen. Go' vind!

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

Månedens inspiration



Månedens inspiration i denne måned er en opfordring til at gå ind og opleve forestillingen 'Robot' på Sukkerkogeriet i Odense.

Hvorfor nu det? – Jo, du skal gøre det i hvert fald af to grunde:

For det første skal du gøre det, fordi du skal opleve resultatet af en samskabende proces, hvor en leder bevidst har kastet sig ud i et vanskeligt projekt og igennem hele processen – med sit eget ordvalg – har været 'på glat is'. På trods af at alt – ifølge skuespillerne – har været 'crazy' og langt udenfor det normale på alle områder, så er det lykkedes hende at få skabt en kollektiv proces, der har resulteret i et helt unikt resultat. Det er værd at opleve!

For det andet skal du gøre det, fordi du er leder, og fordi ingen leder i dag kommer uden om at forholde sig til den elektroniske udvikling. Robotter og kunstig intelligens er kommet for at blive, men det bliver i høj grad op til ansvarlige ledere at drøfte med hinanden og med deres medarbejdere, hvad denne udvikling kommer til at betyde for vores arbejdsliv, for vores velfærdsforståelse, for dannelse, for det gode liv og for vores omgang med hinanden både i arbejdslivet og i privatlivet. Start dine egne refleksioner her!

Og skulle du som leder have fået lyst til at sætte 'ledelse på glat is' på dagsordenen eller blive inspireret fra den kunstneriske verden i forhold til ledelsesudfordringerne i en disruptiv virkelighed f.eks. på et ledermøde, et lederseminar eller en konference, så send mig en mail og lad os drøfte, hvordan det kan gøres.

Månedens lederrefleksion udsendes til ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk