Kunstnerisk Lederskab

Refleksioner om kunst og ledelse

Nutidens ledere har meget at lære om kreative frirum, samskabende processer og højtydende teamsamarbejde af ledere i den kunstneriske verden.

Gennem de sidste 8-10 år har jeg haft det privilegium at arbejde sammen med kunstnere og kunstneriske ledere om inspiration til ledelsesudvikling, medarbejderudvikling og organisationsudvikling. Og den ene gang efter den anden er jeg blevet forundret over, hvor meget inspiration ledere i private og offentlige virksomheder har fået ud af mødet med kunstnere og kunstneriske ledere.

En leder gik hjem efter at have dirigeret et symfoniorkester og ændrede sin måde at fremtræde som leder på så radikalt, at hans medarbejdere bemærkede det fra dag ét. En anden gik hjem med idéer til udvikling af teamsamarbejdet efter at have overværet en instruktør instruere en scene i et skuespil. Og en tredje var kommet i kontakt med vigtige følelser af betydning for sit nuværende lederskab efter at have oplevet en operasanger formidle følelser i vanskelige livsovergange.

Vores måde at tænke og bedrive ledelse på er præget af inspiration fra mange forskellige kilder. En af de ældste inspirationskilder kommer fra den militære verden, og begreber som strategi, taktik, operativ praksis, erobring af nye markeder, gå i krig med nye opgaver og brugen af kampmetaforer vidner om dette. Den videnskabelige verden har også både tidligere og i nyere tid øvet stor indflydelse på ledelse gennem videnskabelige forsøg, teoretisering, målstyring, metodeudvikling, lean, optimeringer, dokumentation mv. I det sidste halve århundrede har ledere lært meget fra den psykologiske og terapeutiske verden i forhold til at forstå menneskelig udvikling, relationer, samarbejde og dynamikker i grupper og organisationer. Og i de sidste årtier har sportens verden inspireret ledere og organisationer til at performe, præstere, overgå sig selv og opnå krævende mål.

Jeg er overbevist om, at tiden nu for alvor er kommet til også at hente inspiration fra kunstens verden. Vi står nemlig i dag med al den gode viden fra de militære strategier, de videnskabelige rationaler, de psykologiske indsigter og de præstationsorienterede metoder og er alligevel ikke rigtig i stand til at udløse kreative potentialer og lave rammer for samskabende processer. Hvorfor ikke? Fordi de forståelser, værktøjer og metoder, som vi har lært og tilegnet os ikke er tilstrækkelige til at arbejde med samskabelse og kreative processer, selvom vi ved, at det er det, tiden kalder på.

Hvorfra kan man så hente inspiration, og hvor kan man lære, hvordan man arbejder med kreativitet og samskabende processer? Det kan man i kunstens verden! Gennem årtier, ja århundreder har man i kunstverdenen arbejdet struktureret med at skabe kreative frirum, udvikle idéer, forløse

potentialer, bryde nye grænser og opnå unikke resultater gennem samskabende processer. I teatre, symfoniorkestre og operaer har kunstneriske ledere, dirigenter og instruktører udviklet kompetencer og forfinet metoder til at lede kunstneriske og kreative processer, hvor et stort antal højtuddannede kreative mennesker arbejder sammen om at skabe enestående produkter.

Tiden er – for mig at se – inde til, at private og offentlige ledere får øje på disse kompetencer og metoder, lader sig inspirere og lærer af dem i arbejdet med at udvikle nye produkter, skabe nye koncepter og forløse medarbejderes og virksomheders kreative potentialer i samskabende processer og samarbejder.

I det følgende kan du læse en række lederrefleksioner, som er skrevet i årene 2015-2020, hvor kunsten bruges som prisme til læring om ledelse og til ledelsesmæssig inspiration.

Månedens lederrefleksion udsendes til samarbejdspartnere, 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 eller klikke på linket: https://mailchi.mp/pc/maanedenslederrefleksion.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling – inspireret af kunstens verden – så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk

Direktion og improvisation

Månedens lederrefleksion, oktober 2015

Direktion og improvisation er to meget forskellige discipliner. Alligevel skal ledere kunne beherske dem begge.

Direktion handler om at omsætte et nedskrevet musikværk til en koncertopførelse sammen med en større gruppe musikere. Det er en bunden opgave. Dirigenten starter forberedelserne måneder forinden med at sætte sig ind i stykket og nærlæse partituret. Han skal vide, hvad han vil med stykket, og hvilken fortolkning han vil give det. Fra han slår taktstokken første gang foran orkesteret, har han en lille uge sammen med musikerne til at få det bedst mulige samspil ud af det musiske potentiale, han står overfor. Vel vidende at koncertpublikummet forventer det sublime torsdag aften.

På samme måde står lederen gang på gang og skal gennemføre bundne opgaver, hvor han eller hun skal få det optimale ud af de ansatte medarbejdere og sikre den bedst mulige ydelse overfor kunden, brugeren og borgeren. Og ydelsen skal være i top hver gang. Det fordrer et godt samspil mellem leder og medarbejdere.

Ifølge dirigent Henrik Vagn Christensen ligger hemmeligheden ved den fælles samskabelse i at få tændt lyset i øjnene på musikerne, at få givet dem troen på, at vi kan skabe noget sammen. Musikere vil spille, derfor gælder det om at få dem til at gøre det, de er bedst til. Nemlig spille og derigennem få udløst deres musiske potentiale. Det samme gælder i virksomheden, hvor samskabelsen lykkes, når medarbejdernes faglige potentialer frisættes. Men det handler også om over tid at opbygge tillidsrelationen til musikerne, så dirigent og musikere sammen vover sig ud på dybt vand og opnår det ekstraordinære sammen.

Improvisation er en anden musisk disciplin, som særligt er udbredt i jazz-verdenen. Det er det lille ensemble, der ud fra en melodi og nogle enkle grundregler frit fantaserer og udvikler musikken, mens de spiller. Det handler om frihed. Improvisation forudsætter, at man behersker sit instrument, og så handler improvisation om at være nærværende og opmærksom, lytte og være åben for medspillerne, stole på sin intuition og give plads til både disciplin og frihed på samme tid.

Improvisation er også en ledelsesdisciplin. Det er lederen, der sammen med sit lederteam går på opdagelse i virksomhedens kultur og søger at finde nye veje til at opnå virksomhedens mål uden på forhånd at vide, hvor det fører hen. Det er afdelingslederen, der sammen med sine medarbejdere åbner op for både konfliktfyldte forhold og områder med udviklingspotentiale for sammen at opnå nye og anderledes måder at løse opgaverne på.

Den ene dag står lederen på podiet og svinger dirigentstokken til kendt musik, den anden sidder den samme leder i teamet og improviserer ud i det ukendte. Begge discipliner skal beherskes – men de skal bruges på hvert sit tidspunkt.

Differentieret ledelse

Månedens lederrefleksion, april 2017

Hvis du skal behandle medarbejdere ens, skal du behandle dem forskelligt. Og hvis du skal lede forskellige kategorier af medarbejdere, skal du lede dem forskelligt.

Det første kaldes i ledelsessproget 'situationsbestemt ledelse', mens det andet – mig bekendt – ikke har en særlig betegnelse. Men ledere, der både skal lede højt specialiserede medarbejdere/konsu-lenter på den ene side og mere driftsorienterede medarbejdere på den anden side ved, hvad jeg taler om. Vi kunne jo kalde det 'differentieret ledelse'.

Under en opsætning af My Fair Lady med Odense Symfoniorkester i februar 2017 fik jeg en illustration af, hvad differentieret ledelse er, altså hvordan forskellige kategorier af medarbejdere skal ledes forskelligt. Skønt forestillingen egentlig er en musical, blev det lavet som en koncertopførelse, dvs. at skuespillerne/sangerne fremførte stykket foran symfoniorkestret med kostumer, men uden kulisser. Udfordringen for dirigent Henrik Vagn Christensen var – på meget kort tid, nemlig blot 5 dage – at få de 5 solister til at lægge deres personlige fortolkning ind i karaktererne, at instruere orkestret i koncertarrangementet og endelig at få det hele til at spille sammen.

Han startede med solisterne. I en afslappet atmosfære blev opsætningen drøftet, og tekster og sange blev fremført og sunget igennem på en måde, så der fra starten var både med- og modspil fra solisternes side i forhold til fortolkning og bud på fremførelsen. F.eks. blev dirigentens forslag til overgange, der skulle binde stykket sammen, drøftet, justeret, udeladt eller omskrevet på initiativ fra solisterne. Allerede første dag prøvede solisterne at fremføre deres sange foran på scenen, så de kunne opleve at performe tæt på publikum med ryggen til orkester og dirigent. Formålet med denne opstart var, at skabe en teamfølelse i ensemblet, gøre dem trygge foran orkestret og give dem mod til at være sig selv på scenen.

I sessionerne med solisterne var dirigenten også optaget af at give feedback til solisterne med meget konkrete forslag både i forhold til deres individuelle og kollektive præstation. Og det var bemærkelsesværdigt, hvordan denne feedback på rekord tid fik solisterne til at udvikle og forbedre deres performance. Det resulterede i sidste ende i, at solist-ensemblet i væsentlig grad selv formåede at iscenesætte deres optræden på scenen uden brug af instruktør. Selvledelse på rekordtid.

Orkestret er på mange måder en driftsorganisation. Det er et stort musikmaskineri med en fælles opgave i form af et musikstykke. Instrumentgrupperne får hver deres nodesæt, indøver dem og skal fremføre dem kollektivt under ledelse af en dirigent. For dirigent Henrik Vagn Christensen handlede det her om noget helt andet end med solisterne. Nu skulle der ikke snakkes og overvejes, men spilles fra første minut. Introduktionen var ultra kort, for man lærer kun orkestermusikken ved at afprøve, lytte, øve og gentage. Vanskelige passager fik en særlig opmærksomhed og blev spillet flere gange med nødvendige instruktioner til enkelte musikere eller instrumentgrupper.

I denne produktion var der naturligvis et særligt fokus på at få den velsmurte, nodetro musikmaskine til at spille sammen med de viltre og improviserende solister. Det er her, at samspillet skal lykkes. Kan solisten lave en optakt så rytmisk og forudsigelig, at orkestret straks kan finde takten? Og kan orkestret holde sig i baggrunden og lave de pauser og åbninger, der gør, at solisterne træder frem?

Opførelsen lykkes i meget høj grad takket være en leder, der i forberedelsen formåede at lede to kategorier af medarbejdere på to meget forskellige måder, så de begge fik, hvad de havde behov for for at kunne præstere på højt niveau. Det lykkedes, fordi han formåede at få et kollektivt driftsmaskineri og en gruppe improviserende solister til at lytte til hinanden, spille sammen og give hinanden plads. Og det lykkedes, fordi han under koncerten formåede at være 100% til stede både for orkestret og for solisterne, så begge grupper følte sig trygge og kunne give los for deres musikalske formåen.

Det var der grund til at klappe af – og applausen var både stående og velfortjent!

Disruption – ledelse på glat is

Månedens lederrefleksion, maj 2017

"Det er virkelig kaos-ledelse, eller hvad sådan noget hedder.
Det er der med, at man skal definere det, samtidig med at man gør det, hele tiden løbende.
Ledelse på glat is – kan du kalde det!"
(Madeleine Røn Juul)

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.
- *Eksperter 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 reflektorisk drøftelse relateret til prøveforløbet. Disse samlinger oplevedes som en meget vigtig platform til at holde sammen på hele projektet.
- *Afprøvninger 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!

Prøvehandlinger – igen og igen og igen!

Månedens lederrefleksion, marts 2017

Hvis du vil opnå et helt unikt resultat,
må du prøve dig frem
og turde lade prøvehandling følge på prøvehandling
– igen og igen og igen!

Jeg har hen over vinteren haft mulighed for at observere prøveforløbet på teaterstykket Anna Karenina på Odense Teater. Det blev et helt unikt resultat! Stykket er instrueret af den anerkendte instruktør Jacob Schjødt, som jeg fik lov at følge fra den første læseprøve med skuespillerne til den færdige premiere.

Det er lærerigt at følge en leders arbejde i pro-cessen fra idé til færdigt produkt. Den første drøftelse med skuespillerne om personernes karakter og udtryk, afprøvning af hver scene enkeltvis i prøvelokale, sammenkædning af scenerne, iscenesættelse på scenen, paradeprøve med kostumer, teknisk prøve med fokus på lyd og lys og til sidst gennemspilning af det hele. Det er en formgivningsproces med en voksende intensitet over en periode på ca. 1½ måned.

Hver af processerne rummer i sig selv et stort antal afprøvninger. Lad mig give et eksempel fra iscenesættelsen af en bryllupsceremoni. Instruktøren starter med at placere de 10 skuespillere på scenen, sådan som han i udgangspunktet ønsker dem placeret i forhold til kulisserne, og lader dem derefter gennemspille scenen. Han har en idé om at bruge drejescenen under bryllupsceremonien og prøver næste gang at lade drejescenen køre samtidig. Det ender helt håbløst i forhold til kulisserne, der er nogle tynde frynsegardiner, der hænger ned og skaber problemer for skuespillerne. Han står længe og tænker, men vælger at arbejde videre med brug af drejescenen.

Og nu følger et afprøvningsforløb, hvor han over yderligere 8 gennemspilninger systematisk arbejder med én ting ad gangen. Først en ny placering på drejescenen, så en naturlig bevægelse gennem frynsegardinerne ved at åbne op med hænderne, derefter placeringen af en af skuespillerne, der har en monolog under ceremonien, så en anden skuespillers placering og replik, dernæst brugen af rekvisitter, bevægelse gennem frynserne ved scenens afslutning og til sidst skuespillernes exit fra scenen.

Efter hver gennemspilning giver instruktøren feedback både til hele holdet og til de skuespillere, som han har særligt fokus på i afprøvningen. Han lytter også til skuespillernes egne forslag f.eks. til måden at lade hænderne stryge langs med frynserne på i forbindelse med entré på scenen og lader det indgå i koreografien. Og på en time lykkes det ham at kvalificere skuespillernes individuelle og kollektive optræden fra at være et lidt uordentligt og rodet forsøg til at blive en sammenhængende og udtryksfuld scenisk oplevelse.

Efter at Otto Scharmer for nogle år siden introducerede begrebet 'prototyper' i sin 'Teori U', er det blevet udbredt at tale om prøvehandlinger og lave processer med prøvehandlinger og prototyper i det organisatoriske arbejde. Prøvehandlinger er kernen i aktionslæringsforløb, hvor grundtanken er, at vi lærer ved at afprøve forskellige metoder og tilgange, for derefter at reflektere over dem, lære af dem og så lave nye afprøvninger.

I hverdagen foregår sådanne processer oftest over længere perioder, derfor er det meget inspirerende at se aktionslæringsprincipperne ført ud i livet i en kunstnerisk kontekst over ganske kort tid og opleve, hvor stor effekt de har. Jeg tror, at vores læringskurver kunne blive endnu stejlere og vores muligheder for at opnå helt unikke resultater endnu større – både som ledere og som organisationer – hvis vi tør introducere endnu flere prøvehandlinger og åbne op for at 'instruere' processer med endnu flere afprøvninger – igen og igen og igen!

God prøvelyst!

At træde i karakter og sætte i scene

Månedens lederrefleksion, juni 2018

Opnåelse af unikke resultater kræver,
at alle træder i karakter i deres roller,
og at hele organisationens arbejde iscenesættes professionelt.

Odense har i de forløbne uger placeret sig på det internationale opera-landkort og vist, at en lille by langt mod nord er i stand til at spille op mod de helt store operabyer og gøre det unikke, nemlig opføre Richard Wagners operacyklus "Nibelungens ring" med fire operaer og i alt 15 timers krævende opera. En helt igennem fantastisk præstation! Idéen kom, da chefdirigent Alexander Vedernikov for nogle år siden kiggede ned i det kæmpe hul, der siden skulle blive til Odeon. "Dér skal vi opføre ringen!" sagde han til musikchef Finn Schumacher. Ja, og det gjorde de så med Odense Symfoniorkester og et korps på 25 internationale operasangere. For os der oplevede det, var det en intens, overvældende og grænseoverskridende oplevelse, som sidder i kroppen længe efter – dramaet, musikken, sangerne, iscenesættelsen. Det var en totaloplevelse!

Det enestående var ikke alene selve præstationen at opføre den samlede opera, men også at det blev gjort på rekord tid. Fire operaer på den tid, det normalt tager at instruere én opera – og så med et hold af instruktører, iscenesættere og sangere, der var samlet alene til denne opgave. Hvordan kan det lade sig gøre? Jeg havde det privilegium at følge prøveforløbet på en af operaerne for at blive klogere på, hvad der skal til ledelsesmæssigt og samskabelsesmæssigt for at opnå et så unikt resultat. Skulle nogle have lyst til at høre mere om det, så stiller jeg gerne op!

Et par af pointerne vil jeg bringe ind i denne lederrefleksion, nemlig betydningen af at *træde i karakter* og at *sætte i scene*. Begge dele skete som en progressiv proces hen over det intensive prøveforløb for at kulminere på forestillingsaftenen. Lad mig fortælle, hvordan jeg oplevede det.

Ved første prøve brugte solisterne, der var drevne og professionelle Wagner-sangere, det meste af tiden sammen med instruktøren på at snakke – introduktion til opgaven, instruktørens idé, iscenesættelsen og de konkrete scener. Der blev ikke sunget særlig meget, og det virkede som om tiden ikke blev udnyttet særlig effektivt, og den assisterende dirigent og pianisten var da også utålmodige efter at blive brugt. Kulisserne blev mest brugt til at sidde på eller læne sig op ad under snakkene, og lysdesignet var helt fraværende.

I anden prøve blev scenerne spillet igennem med ass. dirigent og pianist, og instruktøren gik rundt og instruerede og brød ind imellem ind, viste og forklarede sine idéer og ønsker til fremførelsen. Man begyndte at fornemme historien, men der var ikke rigtig noget drama. Sangerne sang slet ikke igennem, antydede blot sangen. Det virkede som om de legede med hinanden og med instruktøren. Det var ikke rigtig seriøst. Lysdesignerne legede med lyssætning og prøvede farver og farvetoning af uden meget sammenhæng med de spillede scener.

Ved tredje prøve voksede intensiteten. Chefdirigenten stod på podiet, symfoniorkesteret spillede, og en del af sangerne var i kostume. Nu blev der sunget igennem, og man mærkede, at solisterne spillede op mod orkesteret og begyndte at vise, hvad de kunne. Ingen tvivl om, at det nu var chefdirigenten, der var 'in charge', mens instruktøren 'spillede andenviolin'. Han dirigerede slagets gang, og hun kom ind imellem op på scenen, mens musikken spillede, for at vise sangerne, hvordan hun ønskede deres performance. Lyssætningen begyndte at følge scenerne, og man begyndte at fornemme stemningsskift og effekter, men stadig med mange forsøg og uforståelige lyssammensætninger.

Ved fjerde prøve, den såkaldte 'Hovedprøve' oplevede jeg et markant skifte. Det var sidste prøve inden generalprøven og første gang, at operaen blev gennemspillet i sin fulde længde uden afbrydelser. Alle var både sminkede og i kostumer. Skiftet bestod i, at alle begyndte at træde i karakter i deres roller. Musikerne gav sig mere, og sangerne sang igennem, performede og indtog scenen. Og selv hvis de manglede en rekvisit eller noget forløb lidt uventet, 'opfandt' de en egnet genstand eller improviserede. Karaktererne trådte frem, og man mærkede dramaet i operaen. Lyset var ved at være på plads og skabte stemning og effekt i scener og ved sceneskift. Alle forhold – musik, sang, kostumer, kulisser, lys – begyndte at understøtte hinanden, og man fornemmede, at det var alvor.

Det hele kulminerede – naturligvis – ved forestillingen, hvor der blev lagt endnu et lag til af alvor og professionalisme. Nu var alt på plads, de små usikkerheder ryddet af vejen, musikerne i galla, skuespillerne i sminke og kostume, kulisserne på plads og lysdesignet kodet ind – og tilmed var der nu oversættelse af den tyske tekst til dansk over scenen. Og ikke at forglemme var der en fyldt sal med tusinder af forventningsfulde publikummer, der skabte en fortættet atmosfære. Alle gav sig helt, dramaet tryllebandt, og en helt unik oplevelse var i hus.

Nu ved jeg godt, at en opera og en organisation ikke er det samme. På to afgørende punkter adskiller de sig: 1) I en opera skal sangere leve sig ind i en anden karakter end dem selv, når de optræder i en rolle, mens en leder i en organisation skal være den person, han/hun faktisk er som leder. 2) En opera iscenesættes i et fiktivt univers, mens iscenesættelse i en organisation sker i den virkelige verden. Alligevel mener jeg, at vi kan lære meget om betydningen af både at træde i karakter og sætte i scene fra den kunstneriske verden. Overvej f.eks. følgende udsagn og tænk dine egne erfaringer ind i dem:

- En leder opleves troværdig og får større gennemslagskraft, jo mere vedkommende træder i karakter – som den person han eller hun er – i sin lederrolle, dvs. bruger sin autoritet og udfylder rollen.
- Hen over udviklingen af et lederskab skal der både være tid til at opdage sin rolle, afprøve den, og træde i karakter i den – som sangerne gjorde hen over prøveforløbet.
- Alle organisationer er 'iscenesættelser' eller konstruktioner, og jo bedre vi er til at 'iscenesætte' dem på en ordentlig måde, des mere autentiske bliver de.
- Alle møder, seminarer og konferencer skal iscenesættes: Udbyttet af dem er ligefrem proportionalt med den investering, vi som ledere bruger på at designe og facilitere dem – og dermed skabe helhed mellem idé, indhold, rum, lys, lyd, stemning og processer.

Det unikke kundemøde, den unikke service, det unikke produkt baserer sig på et professionelt samspil mellem den fagligt dygtige leder/medarbejder, deres performance når de træder i karakter i deres roller og den samlede iscenesættelse i hele organisationen.

Motivation og begejstring

Månedens lederrefleksion, februar 2020

Det handler om at se det enkelte menneske,
forstærke deres indre ledemotiver
og understøtte udfoldelsen af dem

”Se mig!” Det var det korte svar, som operasanger Merete Laursen gav, da hun blev spurgt om, hvad man som leder skal være god til, hvis man skal udvikle hendes talent yderligere.

Det lidt mere uddybende svar lød: ”Kunstnere som jeg – skuespillere og sangere – vi er cirkusheste. Og når vi bliver set, så bliver vi glade, og så kan vi arbejde rigtig meget – næsten uden at få penge for det.” Og efter lidt munter latter tilføjer hun: ”Og så er det følelsen af at kunne berøre mennesker.” Som illustration af det sidste fortæller hun, hvor meget det betyder for hende at synge for demente mennesker og opleve, hvordan folk, der ikke engang kan genkende deres egne børn, pludselig vågner op og begynder at synge med, fordi de kan genkende musikken. ”Det går lige ind i hjertet på mig og er vildt fantastisk – og så oplever jeg det som en gave at få lov at leve af musikken!”

Episoden fandt sted i begyndelsen af januar, hvor SamKlang optrådte på Tøystrup Gods for en række indbudte ledere under overskriften ’Motivation og begejstring i lederskab og samarbejde’. Gennem oplæg, sang og musik blev der sat fokus på betydningen af at kende sine egne ledemotiver og være ærlig over for den indre gejst og motivation, der er afgørende for både lederes og medarbejderes udvikling og trivsel. Mange af lederne gav efterfølgende udtryk for berigelsen ved at have en refleksionspause, hvor de kunne finde ind i indre rum og tænke over, hvad der driver dem i deres lederskab netop nu.

Merete fremkommer i sit svar med to meget vigtige pointer i forhold til at være begejstret og motiveret. Den ene pointe vedrører det, vi kan kalde ’det indre drive’, og den anden vedrører det at blive set og anerkendt.

’Det indre drive’

At finde ind til og være i overensstemmelse med sit ’indre drive’ er nok det, der er mest afgørende for, at vi trives som mennesker – også som ledere og medarbejdere. Kan vi finde ind til det, som giver gejst, det som motiverer, så har vi fundet ind til kilden for glæde og livsudfoldelse. Der er ingen tvivl om, at denne kilde i Meretes tilfælde handler om at synge og berøre. ”Jeg elsker ganske enkelt at synge,” skrev hun engang til mig. Det var på et tidspunkt, hvor hun var noget forpustet over alt det, hun skulle

nå, og hvor hun naturligt henviste til det, der dybest inde drev hende. Det er også dette, der bliver bekræftet i mødet med demente, hvor sangen og musikken åbner en anderledes vej til mennesker og berører begge parter.

Ind imellem har vi brug for at standse op og spørge os selv, om vi er i overensstemmelse med det, der giver os gejst, og som er vores indre drivkraft. I et lederliv kan der nemlig let blive lagt lag på lag af opgaver og ansvar, som kan føre os væk fra det, vi brænder for. Sker det, ender vi med at køre træt, brænde ud og gå ned med flaget. Så bliver vi fanget i trummerummen og løber blot hurtigere og hurtigere i hamsterhjulet. Vi mister os selv, vi mister vores stemme, og vi visner hen.

Skal vi være langtidsholdbare som ledere, må vi give os selv mulighed for at holde små og store 'kunstpauser' i vores liv, hvor vi – i en atmosfære med kreative, kunstneriske og eksistentielle indtryk – kan reflektere over, om vi er i overensstemmelse med os selv, og om vort liv bevæger sig i den rigtige retning. Vi kan f.eks. kigge efter de ledemotiver, som er i vort liv. De temaer, som dukker op i forskellige variationer, og som går som en rød tråd igennem både liv og lederskab. Disse ledemotiver kan vi øve os i at forstærke, for gør vi det, vil vi opleve at komme mere og mere på rette hylde. Den hylde, hvor vi kan udfolde det særlige sæt af kompetencer, forudsætninger og drivkræfter, som kendetegner den enkelte af os.

Se mig og elsk mig

Det er helt grundlæggende for ethvert menneskes udvikling af blive set og elsket. Clarence Crafoord udtrykker det på denne måde i bogen 'Mennesket er en fortælling': "Min fortælling, som er mig, skal bekræftes i *dig*, for at jeg skal tage den til mig. Dit svar er vigtigt for oplevelsen af mig selv, og for at jeg skal fortsætte min fortælling." Det enkelte menneskes kvaliteter skal med andre ord spejles og bekræftes af et andet menneske for at skabe udvikling for vedkommende. Det gælder også i arbejdslivet, og derfor er relationen mellem leder og medarbejder så vigtig.

Se mig! For hvis jeg bliver set og anerkendt som den, jeg er, og med det, jeg gør, så bliver jeg bekræftet og er villig til at gøre hvad som helst – næsten uden at få penge for det! Det gælder ikke kun kunstnere, det gælder alle medarbejdere. Som leder kan du udvikle dine medarbejderes talent ved at give en ærlig feedback til dem (spejle dem) og ved at anerkende dem og deres indsats (bekræfte dem). Det skal du naturligvis ikke gøre for at udnytte dem og få dem til at arbejde gratis, men fordi du kan li' dem (vi bruger jo ikke ordet 'elske' i arbejdslivet….) og gerne vil se, at de lykkes.

Det er hemmeligheden i at motivere. Det handler om at se det enkelte menneske, forstærke deres indre ledemotiver og understøtte udfoldelsen af dem, så de i en arbejdsmæssig ramme er i overensstemmelse med deres eget indre drive og blomstrer ved at udfolde det, de brænder for.