

# KUNST SOM KATALYSATOR FOR LEDELSE I DET UFORUDSIGELIGE

*-HVAD SCENEKUNST KAN LÆRE OS OM LEDELSE*

Udgivet: 29. april 2024

Af: Morten Svalgaard Nielsen

## *INDLEDNING*

I denne artikel udforskes vores tids behov for nye ledelsesformer og forståelser med fokus på, hvad scenekunst kan lære os om ledelse. I den omskiftelige organisatoriske virkelighed vi ser i dag, er kreativitet, innovation, frisættende ledelse og empati nøgleord. Jeg er en erfaren teaterinstruktør med en passion for at skabe kunst gennem samarbejde og eksperimenterende processer. Min motivation for at skrive denne artikel kommer fra ønsket om at dele min viden og mine erfaringer fra kunstneriske processer med håb om at inspirere læseren til at udforske og integrere den i deres egne kreative processer. Fra scenekunstens skrå brædder til organisationsuniverser, træder kunsten ind som en kraftfuld medspiller i ledelsesdynamikken, og bringer nye perspektiver og idéer til live. Ved at lade sig inspirere med kunstneriske greb, kan ledere i alle organisationer lære at lede i kompleksitet, med kreativitet og gennem empati (Hamel, 2020; Mol og Birkinshaw, 2008).

Kunstens evne til at skabe fællesskab og forståelse på tværs af forskelle bliver afgørende for at navigere i en stadig mere kompleks og uforudsigelig verden. Kunsten kan fungere som et fristed, hvor drømme om god ledelse kan udfolde sig frit, og den hjælper os med at forstå og agere i komplekse sammenhænge, hvor traditionelle tilgange ofte kommer til kort. Ved at åbne op for kunstens kreative og eksperimenterende tilgang til problemløsning og innovation, kan vi finde nye veje til bæredygtig udvikling.

Artiklen argumenterer for en bredere integration af kunst og æstetiske metoder i ledelsestænkningen og introducerer greb fra kunstens verden, der kan inspirere til transformativ forandringsprocesser (Amhøj & Svalgaard Nielsen 2021; Svalgaard Nielsen, 2020).

## *HVORFOR ER LINEÆR LEDELSE IKKE NOK LÆNGERE?*

Lad os begynde med at forstå problemet med lineær ledelsesforståelse og hvorfor verden kalder på andre måder at forstå, tænke og agere i ledelsespraksis.

Der var engang hvor en stærk leder blev betragtet som en maskulin person med fysisk styrke og beslutsomhed, der udstrålede autoritet og dominans. Denne ledertype er kendt for sit mod, visionære tankegang og kampånd, og med en forventning om, at de underordnede fulgte regler og kunne respektere hierarkiet. Hvor tillokkende den for nogle kan synes, har vi i dag en bredere erkendelse af, at den lineære, enstrengede og heroiske forståelse af ledelse er forældet.

Men det herskende ledelsesparadigme – som er blevet til gennem det tyvende århundredes ledelsesteori, modeller, tilgange og værktøjer – handler i overvejende grad om at planlægge, organisere, kommandere, koordinere, vurdere og kontrollere organisatoriske aktiviteter, og det lever i bedste velgående. Hovedmålet har været at kunne udvikle organisationer som kontrollerbare, strukturerede og konsistente systemer (Schiuma, 2011; Stacey, 2001; Drath, 2008; Trillingsgaard, 2015).

De altoverskyggende kerneprincipper som vores organisationer er bygget på, er derfor kendetegnet ved: standardisering, målbarhed, specialisering, præcision, forudsigelighed, stabilitet, disciplin, pålidelighed, hierarki, forenkling og optimering. Disse idealer har været bagtæppe for varieret kvalitet, når man i praksis har arbejdet med optimering og effektivisering. Det gælder både i mange private virksomheder og på tværs af den offentlige sektor fra børneinstitutioner, uddannelsesverden, sundhedsvæsenet etc.

Og mange vil med rette hævde at vi for længst har ramt glasloftet af det forudsigeliges formåen. Fornemmelsen er, at vi famler lidt i blinde når vi skal løse mere komplekse og sammensatte problemstillinger i vores samfund – både inden for og på tværs af vores

organisationer. Vores måde at forme vores organisationer er presset af, at forandringer i stor stil ikke kommer fra bestyrelseslokaler, direktion eller chefer, men fra ustyrlige eksterne faktorer, som vi mennesker ikke nødvendigvis har kontrol over. Vi kender det fra verdensscenen hvor politiske og økonomiske begivenheder såsom globale pandemier, geopolitiske spændinger eller finansielle kriser skabe uforudsigelige forandringer, der kræver hurtige og fleksible reaktioner fra organisationer (Meisner Christensen, 2021; Amhøj & Svalgaard Nielsen, 2021). De udefrakommende påvirkninger vil nemlig ofte være mere disruptive og transformative end interne initiativer og forandringstiltag.

På den store klinge har den globale udfordring med klimaforandringerne for længst brudt den styringsmæssige kontrol. Tidligere har mange samfund og industrier opereret under antagelsen om, at klimaet ville forblive relativt stabilt, og at de kunne fortsætte med at udnytte naturressourcerne uden større bekymring for konsekvenserne. Imidlertid har de seneste årtiers uforudsigelige og voldsomme klimaforandringer, herunder hyppigere og mere intense naturkatastrofer som orkaner, oversvømmelser og skovbrande, udfordret denne forudsigelighed og kontrol. I Danmark er mange kystsamfund og byer nu nødt til at revurdere deres infrastruktur og beredskabsplaner for at kunne håndtere stigende havniveauer og hyppigere stormfloder. Landbrugssektoren står også over for nye udfordringer som følge af ændrede nedbørsmønstre og stigende temperaturer, hvilket kræver tilpasning af dyrkningsmetoder og afgrødevalg. Organisationer, der er for stive eller ikke er i stand til at reagere effektivt på disse udefrakommende påvirkninger, risikerer at blive efterladt og overhalet af begivenhederne. (Grint 2008; Barrett, 2012; Laloux, 2017; Amhøj & Svalgaard Nielsen, 2021). Men hvad værre er; vi kommer ikke nærmere at sikre planetens overlevelse.

Vi står over for en række komplekse og sammenflettede udfordringer, der involverer både menneskelige aktiviteter og naturforhold, såsom klimaforandringer, biodiversitetstab, pandemier og sociale uligheder. Disse udfordringer kræver en mere holistisk tilgang, der tager hensyn til den gensidige påvirkning mellem mennesker og miljøet og erkender, at vores handlinger har konsekvenser for både vores eget velbefindende og planetens sundhed. På den måde ligger der en erkendelse af, at vi ikke kan fortsætte med at behandle mennesker, samfund og natur som adskilte enheder, men derimod må forstå og arbejde med komplekse økologier, forbindelser og samspil mellem dem. I takt med at opgaver, systemer og sammenhængskraft er blevet mere og mere udviklede, uforudsigelige og

usammenhængende, har vi behov for at skabe tilsvarende store mønsterbrud og søge forklaringer i det uvisse, ukontrollerbare og det ukendte, når vi skal håndtere de globale, samfundsmæssige og menneskelige problemer og udfordringer. (Rosa, 2021; Svalgaard Nielsen, 2020).

Med dette udfordringsbillede bliver ledelsesopgaven radikalt anderledes, og det bliver vi nødt til at forholde os til – så lad os kigge på hvorfor kunst kan være et vigtigt inspirerende element i den fremtidig ledelsesopgave. Men inden vi kigger på hvad kunst kan bidrage med i forhold til ledelse, skal vi dykke lidt ned i kvaliteten af kunstnerisk aktivitet.

### *KUNSTEN ER ET FRISTED FOR DRØMME, FØLELSER OG FLERTYDIGHED*

Kunsten har traditionelt været betragtet som et fristed for de drømmende sjæle, og har fungeret som et spejl på samfundet og hverdagslivet. Kunstværker, uanset om de er malerier, litteratur, musik eller teater, tilbyder en form for frihed, hvor man kan drømme, fantasere og reflektere uden at blive begrænset af hverdagens bekymringer eller sociale forventninger eller fordomme. Kunst udgør en essentiel form for menneskelig udtryksmåde, og gennem historien har dens betydning afspejlet universelle følelser. Blandt andet gennem discipliner som psykologi, filosofi og religion har kunsten forsøgt at give mening til uforklarlige tendenser, både i det individuelle og det kollektive menneskelige liv.

De fleste af os kender følelsen af at blive rørt af et digt, en bog, et stykke musik eller et kunstværk. Kunsten er giver adgang til refleksion og undersøgelse af, hvem vi er, hvor vi kommer fra, og hvor vi skal. Den skaber håb, stiller spørgsmål og skaber refleksion. Kvalitetskunst afspejler menneskelig erfaring og påvirker os dybt. Vi oplever det gennem vores sanser, det bliver en del af os og faciliterer en kommunikation mellem os og værket, på en måde, der måske ikke umiddelbart er fuldt forståelig. Kunst fungerer som en budbringer af følelsesmæssig og moralsk indsigt i de grundlæggende aspekter af den menneskelige tilstand og stræber efter at afsløre sandheden om menneskets eksistens. Ved at agere som et "spejl på væggen" og udfordre vores opfattelse og stille spørgsmål, har kunsten potentiale til at ændre vores perspektiver, omforme vores forståelse af verden og udvide vores horisont ved at udfordre vores tanker gennem billedliggørelse (Svalgaard Nielsen, 2020). Sådan har det været siden det antikke Grækenland.

Et samfund, der ikke værdsætter kunst, vil mangle en væsentlig kilde til vækst og forbedring. Et sådant samfund uden kunst løber let risikoen for at forfalde til gentagelse og stagnation, da det mangler evnen til evolution og udvikling. Kunst og kultur er afgørende for at opretholde vores forbindelse til vores rødder, generere nye ideer og inspirere, samt lede os mod fremtiden, idet de fungerer som guider for vores samfund (Have, 2014). Potentialet er efter min overbevisning og erfaring stort, når vi taler om at udvikle forståelse af ledelse med inspiration fra kunsten.



God kunst kan opfattes som en proces eller en tilgang til livet. Kunst handler ikke kun om det færdige værk, men også om den kreative proces, den forbindelse og refleksion, den fremkalder hos både skaberen og betragteren. Men kunstbegrebet kan udvides ydermere fra denne lidt klassiske forståelse. Kunsten spiller nemlig også en væsentlig rolle som en demokratiserende og fællesskabende proces, der går ud over den traditionelle opfattelse af kunst som noget, der blot skabes af en kunstner og betragtes af en modtager. I stedet kan vi forstå kunst som en levende og dynamisk proces. Kunsten bliver en demokratiserende proces, når den giver mulighed for selvudtryk og deltagelse på tværs af forskellige samfundsgrupper og perspektiver. Min forståelse af kunst er demokratiserende kunst er en form for aktørorienteret forståelse, og det betyder, at kunst og kultur ikke kun er reserveret institutionerne eller de unikke kunstnere.

Et eksempel på en mere demokratiserende kunst er "Devised Theatre". Det er en metode til teaterproduktion, hvor manuskriptet eller den fysiske optræden stammer fra improvisatorisk arbejde i et ensemble. Ensemblet består typisk af skuespillere, men andre typer af teaterudøvere kan også spille en central rolle i denne proces med generativt samarbejde, såsom billedkunstnere, komponister og koreografer; faktisk kan bidragene fra samarbejdende

kunstnere i mange tilfælde overskride faglige specialiseringer. Arbejdet med at skabe en forestilling kan for eksempel starte med et billede, et plot, et tema, en karakter, historiske dokumenter, en hel roman eller en enkelt linje som udgangspunkt. *Devising metoder* kan variere i forhold til gruppen, men også i forhold til projektets natur (stil, form, indhold, formål). Principperne for Devised Theatre involverer hyppig brug af improvisation til udvælgelse, redigering og forfining. Den kreative proces involverer ofte en iscenesætter, som typisk fungerer som facilitator af gruppekreativitet i begyndelsen og som et "udenforstående øje" og redaktør senere i processen. Der tilknyttes typisk også en dramaturg, som ligeledes arbejder sammen med det kreative ensemble i prøvelokalet og samler det genererede materiale til et "manuskript".

Nu skifter vi fokus fra kunst til at se på, hvordan kunst kan være en værdifuld ressource i ledelseskonteksten. Vi vil udforske, hvordan kunst kan fungere som en inspirerende og givende faktor i fremtidige ledelsesopgaver.

### *I SIN KERNE ER LEDELSE EN KUNST*

For at imødegå de nuværende globale tendenser skal organisationer være dynamiske, innovative, intuitive, fantasifulde, tilpasningsdygtige og modstandsdygtige. Disse egenskaber kan kun udvikles ved at anerkende den grundlæggende menneskebaserede natur af organisationer (Hamel, 2020). Faktisk kan vi gå så langt som til at sige at en organisations evne til at være intuitiv og fantasifuld hænger sammen med dens medarbejderes vilje og magt til at udøve deres kreativitet og fantasi i daglige arbejdsaktiviteter.

Dette kræver ledelsessystemer, der fremmer et stærkt engagement gennem medmenneskelighed. Organisationer, der er villige til at fremme intuition og fantasi, er nødt til at lade sig udfordre til at søge nye og ukendte veje, der skaber og fremmer en gunstig atmosfære, hvor kreativitet gnister, og mennesker inspireres og får energi til fuldt ud at bruge deres mentale evner til at udforske nye virkeligheder og identificere skjulte løsninger på forretningsmæssige udfordringer.

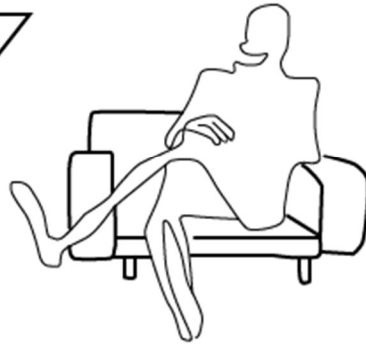
**“ORGANISATIONER, DER ER VILLIGE TIL AT FREMME INTUITION OG FANTASI, ER NØDT TIL AT LADE SIG UDFORDRE TIL AT SØGE NYE OG UKENDTE VEJE, DER SKABER OG FREMMER EN GUNSTIG ATMOSFÆRE, HVOR KREATIVITET GNISTER, OG MENSKER INSPIRERES OG FÅR ENERGI TIL FULDT UD AT BRUGE DERES MENTALE EVNER TIL AT UDFORSKE NYE VIRKELIGHEDER OG IDENTIFICERE SKJULTE LØSNINGER PÅ FORRETNINGSMÆSSIGE UDFORDRINGER.”**



I anerkendelsen af kunstens betydning i menneskelivet, er det værd at reflektere over rollen og relevansen af brugen af kunst i ledelsen. Kunsten som en hjørnesteen i det menneskelige liv giver et redskab, der kan inspirere og forbedre nutidens ledelsesdisciplin og praksis (Darsø, 2011; Chemi, 2011; D’Andrea 2019). Denne idé er godt indfanget i Ludwig Wittgensteins citat *“People nowadays think that scientists exist to instruct them, poets, musicians, etc. to give them pleasure. The idea that these have something to teach them — that does not occur to them”* (Wittgenstein, 1984).

En række skribenter om ledelse har hentydet til sammenhængen mellem ledelse og kunst. For eksempel skriver ledelsesteoretikere James Kouzes og Barry Posner, at *“Lederskab er en scenekunst ... [hvor ledere] udfolder betydningen af organisationen i enhver beslutning, de træffer, og i hvert skridt, de tager mod den fremtid, de forestiller sig”* (egen oversættelse) (Peterson et al, 2016, s. 99). På nogenlunde samme måde hævder professorerne Lee Bolman og Terrence Deal (2017), at ledere, der vil lede i fremtiden, vil kræve høje niveauer af personligt kunstnerskab for at reagere på de tvetydige og paradoksale ændringer, de vil stå over for: *“Kunstnere fortolker erfaringer og udtrykker det i former, som kan mærkes og forstås og værdsættes af andre. Kunst giver mulighed for følelser, subtilitet, tvetydighed”* (egen oversættelse) (Bolman & Deal, 2017, s. 18).

**“LEDERE ER, LIGESOM KUNSTNERE, NØDT TIL AT BEVÆGE SIG FRA ØJEBLIK TIL ØJEBLIK, PRØVE ÉN TING OG SÅ EN ANDEN TING, INDTIL EN VEJ ÅBENBARER SIG, OG DE KAN KOMME VIDERE.”**



De fleste ledere vil kunne berette om, at en væsentlig del af det de bruger kræfter på, ikke kan forklares i rationelle termer. I både kunst og ledelse er der altid ufuldstændig information, og det er faktisk en central del af udfordringen, som den moderne leder skal håndtere. Hvis der var fuldstændig information, kunne vi måske anvende naturvidenskabelige teknikker. Men information er aldrig fuldstændig. Ledere er, ligesom kunstnere, nødt til at bevæge sig fra øjeblik til øjeblik, prøve én ting og så en anden ting, indtil en vej åbenbarer sig, og de kan komme videre. Man kan sige, at det eneste, der virkelig tæller i ledelse, er det, man ikke kan forklare (Denhardt, 2006). Lad mig illustrere det med et billede:

*Forstil dig nu du står på en teaterscene og er i øjeblikkets kunstneriske moment. Du står centralt på scenen, du er en instruktør omgivet af et team af engagerede skuespillere og teknikere. Dine øjne lyser af passion og koncentration, mens du giver instruktioner med autoritet og indsigt. Bag dig ses scenografien. Et skiftende lysdesign kaster skiftende skygger over scenen, og lydeffekter bidrager til en særlig stemning. Du arbejder tæt sammen med skuespillerne, vejleder dem i at udforske karakterernes dybde og kompleksitet. Du opfordrer dem til at grave dybt i deres følelser og tolkninger af teksten, og du giver feedback med en blanding af støtte og udfordring. Dine bevægelser er energiske og præcise, som du iscenesætter scener med subtilitet og dybde. Du guider skuespillerne gennem komplekse koreografier og gestikulationer, der afspejler forestillingens tempo, rytme og komposition. I denne scene er du mere end blot en iscenesætter – du er en visionær leder, der guider dit hold gennem en udfordrende, men også berigende kreativ proces. Dit engagement og din lidenskab for teaterets kunst stråler igennem, og dine instruktioner inspirerer og motiverer til at stræbe efter det bedste i deres præstationer. Samtidig forstår du kollektivets kraft og vigtigheden af den*



*fælles samskabende forhandling – du forstår at ledelse først og fremmest er en relation, hvor du skaber et rum for at dele idéer sammen med dit hold.*

Nogenlunde sådan var min oplevelse af at iscenesætte "Copyright". Forestillingen er skrevet med inspiration fra "Den dupligerede mand", som er en filosofisk roman af den portugisiske og Nobelprisvindende forfatter José Saramago. Forestillingen var en rejse gennem det absurde og det uforudsigelige, og udforskede temaer om identitet, samfundets forvandling og menneskets desperate kamp for at bevare sin individualitet. Som instruktør har jeg altid været draget af det absurde og det uforudsigelige i en forestillingsproces, der også kendetegnede "Copyright". At arbejde med skuespillerne på at formidle denne surrealistiske transformation var udfordrende. Vi søgte efter det absurde i hver eneste gestus, og vi eksperimenterede med forskellige iscenesættelsesmuligheder for at skabe en følelse af ubalance mellem kaos og orden. Som iscenesætter følte jeg mig også isoleret og overvældet af de uforudsigelige udfordringer, vi stod overfor, undervejs i processen. Gennem årelangt arbejde med den absurde og komplekse forestilling har jeg fundet en dybere forståelse for kunstens kraft til at udfordre vores opfattelse af virkeligheden og til at åbne op for nye perspektiver på menneskets tilstand.

Hvis man køber præmissen om at ledelse er en kunst, giver det mening også at inkludere kunstneriske discipliner som Denhardt (2006) skriver: "*Vi skal være villige til at tage risici, engageret i oplevelsen og klar til at være sårbare. Vi skal være villige til at lytte til andre og være generøse. Grundlæggende har vi brug for modet fra vores egne impulser og reaktioner, der kun er kvalificeret af en sund forståelse for de mennesker, vi arbejder med*" (s. 13). Selvom vi let kunne antage, at dette citat kom fra en betydningsfuld leder eller en bestsellerbog om ledelse, kommer citatet faktisk fra en indledende tekst i en bog om scenekunst, og bekræfter antagelsen om de mange paralleller i kunst og i ledelse (Brown, 2012)

Efter at have uddybet forbindelsen mellem ledelse og kunst, vil vi nu rette vores opmærksomhed mod to nøgleområder: kompleksitet og følelser. Det belyses nu, hvordan vi kan udvide vores ledelsesforståelse ved at lade os inspirere af disse aspekter i vores tilgang til ledelse. Vi vil dykke ned i, hvordan kunstnerisk inspiration kan bidrage til at forbedre vores tilgang til ledelse, især når det kommer til at håndtere komplekse og nuancerede situationer.

## *KUNST HJÆLPER OS TIL AT FORSTÅ OG AGERE I KOMPLEKSE*

### *SAMMENHÆNGE*

"Cirkulær dramaturgi" er et begreb, der anvendes inden for teater og film for at beskrive en narrativ struktur, som ikke følger den lineære "start, midte, slutning"-formel som typisk ses i historiefortælling. I stedet for at have en klar begyndelse, midtpunkt og slutning, kredser den cirkulære dramaturgi omkring et centralt tema, konflikt eller motiv, som gentager sig gennem historien. Denne form for dramaturgi kan give rum for mere komplekse og ikke-lineære historiefortællinger. Det tillader for eksempel brug af flashback, forskydning i tidslinjen eller gentagelse af visse begivenheder eller temaer for at udforske dem på dybere niveauer.

Et eksempel på denne cirkulære dramaturgi finder vi i "Næsehornet", som er et absurdistisk teaterstykke skrevet af den rumænsk-franske forfatter Eugène Ionesco og blev første gang opført i 1959. Stykket handler om en lille by, hvor indbyggerne gradvist forvandles til næsehorn. Dette bizarre fænomen starter med en enkelt mand, Berenger, der forsøger at forstå og stoppe transformationen, men som ender med at blive isoleret som en af de få tilbageværende mennesker. Værket udforsker temaer som konformitet, tab af individualitet og de absurde konsekvenser af massehysteri, og er et allegorisk stykke, der kritiserer blandt andet fascismen og autoritære tendenser, men er åbent for andre fortolkninger og tolkningsniveauer.

I praksis kan cirkulær dramaturgi være udfordrende at mestre, da den kræver en klar strukturel forståelse og evnen til at væve gentagende elementer sammen på en meningsfuld måde. Det er et eksempel på hvordan et stykke dramatik beskæftiger sig med det umulige, med det usikre, med levede relationer; det vi kan forestille os anderledes, men som blot er en fornemmelse eller ikke-eksisterende viden.

Den engelske ledelsestænkner Ralph Stacey (2001) mener, at vi holder os selv i en ukritisk forestilling, når vi tror, at dem med strategier og planer kan forudsige fremtiden og styre virksomheden godt og sikkert gennem en voksende kompleksitet. Kunst har en særlig evne til at udfordre og berige den rationelle og lineære tilgang, der dominerer mange aspekter af vores verden. Mens den rationelle tilgang fokuserer på logik, analyse og målbare resultater, bringer kunsten en mere nuanceret og kompleks dimension til diskussionen. Kunstens uforudsigelige cirkulære drama kan på den måde fungere som en kilde til inspiration i mødet med den

stigende kompleksitet og uforudsigelighed, som mange organisationer står overfor i dag. Kunstens rødder i den sansede erfaring og dens evne til at skabe en situationel forbindelse med verden åbner op for relationer, komplekse sammenfildrede tilstande og det særlige register, der tilhører kunstnerisk forestilling. Dette register, som normalt ikke betragtes som traditionel viden, bliver dermed en ressource i forståelsen og håndteringen af komplekse organisatoriske processer.



Kunsten kan, når den udfordrer og provokerer, inspirere os til at tænke ud af boksen og se komplekse problemstillinger fra nye perspektiver. Kunstværker, der udfordrer vores antagelser og normer, kan være katalysatorer for sociale og politiske forandringer ved at skubbe grænserne for, hvad der betragtes som acceptabelt eller normalt i samfundet. Derfor kan kunsten stadig have en afgørende rolle i at skabe forbindelser, udfordre magtpositioner og åbne op for nye måder at tænke på og til at løse "wicked problems"(Indsæt kilde her – Grint?). Lad mig give et fiktivt eksempel:

*Forestil dig en velfærdsorganisation, der ønsker at udvikle en ny service for at imødekomme de skiftende behov og ønsker hos deres brugere. Der findes ikke umiddelbart enkle løsninger, og initiativet kræver opmærksomhed på forskellige faktorer som demografi, ressourcer, sociale behov og politiske hensyn. I stedet for at følge traditionelle tilgange til serviceudvikling, beslutter organisationen sig for at tage en kreativ tilgang inspireret af kunstens uforudsigelige og cirkulære drama som en kilde til inspiration og innovation. Organisationen samler et tværfagligt team bestående af socialarbejdere, sundhedsprofessionelle, kunstnere og brugere, som deltager i workshops og kreative sessioner, hvor de bruger kunstneriske metoder som improvisation, storytelling og billedkunst til at udforske og generere ideer. Gennem kunstneriske*

*aktiviteter kan deltagerne udtrykke deres følelser, behov og ønsker på en ikke-verbale måde, hvilket kan åbne op for nye forståelser og muligheder. Kunst kan også fungere som et bindeled mellem forskellige samfundsgrupper og skabe en følelse af fællesskab og samhørighed. Facilitering af det videre forløb afgør, hvordan de forskellige idéer rent faktisk kan omsættes til praksis, og den usikkerhed må man kunne tåle.*

Kunsten insisterer på nuancer, processer, flertydighed, indsigt i omverdenens kompleksitet og fremmer evne til ledelsesmæssig modenhed. Internt i en organisation kan brugen af kunsten drive menneskers udvikling og engagement. Kunst kan udfordre vores typiske antagelser og transformationer gennem kunstoplevelser. Lad mig give et eksempel:

*Måske er vores selvforståelse, at vi har en solid forståelse af samfundets udfordringer og de mennesker, der ikke ligner os selv. Måske kan vi betragte os selv som "neutrale observatører", der kan udtale os om minoriteters undertrykkelse uden at lade vores personlige følelser eller fordomme komme i vejen. Når vi udfordres af en performance eller kunstudstilling, der f.eks. fokuserer på emner som race, køn, eller økonomisk ulighed skabes der potentiel adgang til at berøre os på et dybere personligt niveau. Kunstværket kan skildre menneskelige oplevelser og følelser på en måde, der giver os en ny forståelse af kompleksiteten i de problemer vi prøver at forstå. Vi kan blive konfronteret med vores egne fordomme og ubevidste antagelser om samfundets marginaliserede grupper. Transformationen, som vi kan gennemgå gennem disse kunstoplevelser, kan være dybtgående. Vi kan begynde at se os selv og vores holdninger i en ny kontekst, der er mere nuanceret og følelsesmæssigt engageret. Eller vi kan mere empatisk og på en dybere måde udfordre systemiske uligheder og uretfærdigheder.*

Naturligvis er det ikke pointen, at kunst giver os svar på alle komplekse problemstillinger. Men den kan give et væsentligt bidrag til at åbne op, forbinde, skifte perspektiv og skabe nye forståelser på problemstillinger vi endnu ikke kender mål, svar, retning eller strategi på. Flere forskere, blandt andet Keith Grint (2010), der bl.a. har skrevet om begrebet 'wicked problems', har som en af sine hovedpointer, at vi skal blive bedre til at stille spørgsmål, når vi skal agere og forstå en mere kompleks verden og organisationerne i den.

Nu vil vi fokusere på det andet nøgleområde: følelser. Vi vil dykke ned i, hvordan kunstnerisk inspiration kan bidrage til at forbedre vores tilgang til ledelse, især når det kommer til at håndtere følelsesmæssigt komplekse situationer.

## *DET SOM TÆLLER ER DEN EMOTIONELLE FORBINDELSE*

De fleste har oplevet at vandre gennem en kunstudstilling eller været til en koncert uden at blive berørt af et eneste af de udstillede eller opførte værker. Både når det gælder kunst og ledelse responderer vi forskelligt. Én person kan reagere ret entusiastisk på et maleri eller et stykke musik, mens en anden kan finde det grusomt. En særlig tilgang til ledelse kan bevæge en person dybt, mens en anden finder et upassende. Pointen er, at det kræver træning, og jo mere du træner, jo flere nuancer dukker op. Sådan er det også med ledelse. Det er relevant fordi menneskelige, følelsesmæssige træk er som lidenskab, håb, moral, fantasi og forhåbninger gradvist ved at blive kritiske strategiske organisatoriske konkurrencefaktorer (Hamel, 2020).

Grundlæggende er en kunstoplevelse eller en æstetisk oplevelse altid en emotionel oplevelse. Kunstnere beskæftiger sig dagligt med at skabe begivenheder, der rører og bevæger mennesker.

Og her er ligheder med godt lederskab, der ligesom kunst bør være noget der rører os. Vi kan forsøge at fastholde monetære incitament, ledelsesrapporter og præstationsmål, men kun den ledelse, der berører vores følelser og som er i overensstemmelse med vores værdier vil for alvor engagere os (Denhardt, 2006; Lebrerech, 2013). Naturligvis er fag, opgave, erfaring, arbejdsvilkår etc. også vigtige faktorer, men ledelse er for mange af os en meget vigtig faktor for at trives i vores arbejdsliv. *“Kun med hjertet kan man se rigtigt. Det væsentlige er usynligt for øjet!”* - sådan hører vi i Antoine de Saint Exupéry's smukke fortælling om Den lille prins (Saint Exupéry, 2019). Historien repræsenterer en mere cirkulær forståelse, der indebærer, at man har tiltro til abstraktionens kraft og til det, der ikke nemt lader sig udtrykke med ord, ideer og følelser i form af letfordøjelige formuleringer og hurtige forståelser. Ægte lederskab taler om forhold, der udtrykker dybtliggende følelser og grundlæggende menneskelige værdier. Da kunsten taler i følelsens og intuitionens sprog kan den være både hjælpsom og virksom som oversætter og brobygger til det uforudsigelige og ukendte i en ledelsespraksis.

Kunsten spiller en afgørende rolle i udformningen og formidlingen af menneskets emotionelle univers. Gennem kunstneriske udtryk som malerier, litteratur, teater og musik kan komplekse følelser, nuancerede perspektiver og abstrakte ideer formidles på en måde, der ikke altid er mulig gennem rationel analyse alene. Dette åbner op for dybere forståelse og refleksion over menneskelige forhold og eksistentielle spørgsmål, som den lineære tilgang måske ikke kan nå.

Kunst har med andre ord udviklet og udforsket vores intellekt, vores følelsesliv, vores fysiske udtryk og forståelse for andre syn på verden. Her udpeges teatret som et særligt rum i samfundet, et socialt reservoir eller mulighedsrum, hvor forholdet mellem mennesker og samfund udspiller sig efter andre lovmæssigheder. Her bliver levende mennesker sat ind på teatrets arena, så de på publikums vegne kan søge at gelejde sig igennem et morads af følelser, sanser, drifter, fornuft og moral og alt det andet usigelige, der hører et menneskeliv til.

Scenekunst og teater er et sofistikeret udtryk for et grundlæggende menneskeligt behov for at efterligne, at udarbejde historier om os selv og andre og skabe mening gennem fortællinger og metaforer. Scenekunsten har lang tradition for gennem historiefortælling at skabe en kraftfuld følelsesmæssig forbindelse til publikum. Når vi bliver bevæget, bliver vi ofte opmærksomme på en abstrakt følelse, der findes i os i forvejen – noget, vi endnu ikke har sagt højt eller fuldt ud forstået.

Scenekunsten har ligesom psykologien en særlig måde at fortolke, forstå og mærke menneskelige relationer, empati og følelser. Hvis vi ikke kender os selv og vores følelser, kan vi ikke forstå og anerkende andres - hverken som samarbejdspartnere eller når vi skal spille en "karakter" i en forestilling. For mig er teaterrummet et sted, hvor jeg lærer at forstå det sanselige, det følelsesmæssige og det æstetiske. Det som hjælper os med at knytte bånd og forbinde os til hinanden.

Vi kan øge vores forståelse af lederskabskunsten ved at se på de kunstneriske discipliner, fordi kunsten i alle dens variationer har til formål at vække eller fremkalde følelser såsom glæde, smerte, vrede, ømhed, opstemthed, chok, frygt eller undren. Det betyder, at integrationen af kunst i ledelsessystemer skaber bedre forudsætninger for at håndtere følelsesmæssige dynamikker i organisationer, idet følelser i scenekunst og ledelse deler en dyb forbindelse med den flygtige karakter af øjeblikket. I scenekunstens verden er følelserne centrale; de udgør kernen i, hvordan en forestilling formidles og forstås af publikum. På samme måde som en

forestilling kun eksisterer i øjeblikket, er følelserne, der udtrykkes af skuespillerne på scenen, også flygtige og øjeblikkelige. Det er gennem disse følelser - glæde, sorg, frygt, kærlighed - at publikum fordybes i handlingen og skaber en fælles oplevelse med ensemblet. For at skabe magi på scenen og på bagvedliggende niveauer kræves det, at følelserne forbindes, opleves og deles i det flygtige, men ubestridelige øjeblik, hvor kunst og ledelse forenes i en fælles fortælling.



**“VI KAN ØGE VORES FORSTÅELSE AF LEDERSKABSKUNSTEN VED AT SE PÅ DE KUNSTNERISKE DISCIPLINER, FORDI KUNSTEN I ALLE DENS VARIATIONER HAR TIL FORMÅL AT VÆKKE ELLER FREMKALDE FØLELSER SÅSOM GLÆDE, SMERTE, VREDE, ØMHED, OPSTEMTHED, CHOK, FRYGT ELLER UNDREN.”**

På samme måde som en forestilling kun kan opnå sin fulde virkning, når skuespillerne formår at forbinde med deres følelser og hinanden, kræver effektiv ledelse en lignende dybde af følelsesmæssig forbindelse og engagement. Det er ved at skabe en fælles følelsesmæssig forbindelse, at ledelsen kan inspirere, motivere og vejlede. Når ledere formår at forstå, håndtere og navigere i emotionelle situationer, kan de skabe en atmosfære præget af tillid, motivation og engagement. Dette er af stor betydning, da et følelsesmæssigt intelligent lederskab kan øge produktiviteten, fremme kreativitet og styrke samarbejdet i organisationer. Ved at anerkende og adressere følelser i ledelsen kan ledere styrke relationer, løse konflikter og skabe en positiv arbejdskultur, der fremmer både individuel og organisatorisk succes.

I overensstemmelse med andre forfattere argumenterer jeg for, at stærke oplevelser med kunst kan udgøre en modkraft mod destruktive lederskabskræfter, som findes i alle organisationer. (Denhardt, 2006). Kunst har en unik evne til at vække følelser, udfordre perspektiver og skabe forbindelser på tværs af forskellige baggrunde og erfaringer. Når ledere og medarbejdere engagerer sig i kunstneriske oplevelser, kan de blive beriget med nye indsigter, følelsesmæssige refleksioner og en dybere forståelse af sig selv og andre. Disse stærke oplevelser kan have en transformerende virkning på lederskabet ved at tilbyde nye perspektiver og inspirere til handling baseret på empati, medfølelse og kreativitet. Kunst kan

fremme en åbenhed for nye ideer og skabe et rum, hvor dialog og refleksion kan trives. Dette kan være afgørende i bekæmpelsen af destruktive ledelseskrafter såsom magtmisbrug, mangel på empati, frygtbaseret styring og manglende kommunikation. Ved at integrere kunstneriske oplevelser i ledelsespraksis kan ledere og medarbejdere udvikle en dybere forbindelse til deres følelser, værdier og formål. Dette kan styrke deres evne til at navigere i komplekse situationer, håndtere modstand og fremme en kultur præget af tillid, samarbejde og innovation. Derfor kan stærke oplevelser med kunst tjene som en kraftfuld modkraft mod destruktive tendenser i lederskabet ved at fremme en fordybelse i menneskelige erfaringer, fremme kreativitet og opmuntre til autentisk forbindelse på tværs af organisationen.

Efter at have udforsket kunstens potentiale i ledelse gennem to hovedtemaer, vil vi nu gå videre og undersøge konkrete tilgange til ledelse, der bygger på indsigt fra kunstens praksis. Vi vil se nærmere på tre konkrete greb: Øjeblikkets magi, Klare rammer og Øvelse på gulvet, og hvordan disse kan informere og styrke vores ledelsespraksis.

## *KUNSTNERISKE GREB SOM KAN INSPIRERE LEDERE I ALLE ORGANISATIONER*

Jeg vil nu give tre konkrete eksempler på hvad kunst kan: gennem sine værker formår den at røre ved vores dybeste følelser og vække dem til live. Den åbner døren til en verden af uendelige muligheder og udfordrer os til at tænke og skabe på nye måder. Kunstens autenticitet spejler vores inderste væsener og fortæller historier, der resonerer med vores sjæle. Den skaber et engagement og en forbindelse, der går ud over ord, og giver os en følelse af formål og betydning i vores liv. Det er netop dette, som kunsten formår: at vække følelser, stimulere kreativiteten, frembringe autenticitet, skabe engagement og give mening.

### *Øjeblikkets magi*

Scenekunst er på mange måder en illusion. Scenekunst foregår i et øjeblik i tiden, og derefter er øjeblikket væk for altid. I modsætning til et maleri, hvor de kunstneriske produkter er tilgængelige for folk til enhver tid, er scenekunst, ligesom musik, flygtig. Forestillingen spilles og så er den slut, kun efterladt i en fælles hukommelse. Ledelse er meget det samme.



Handlingen med at lede er ikke noget, der kan fanges og bevares. Ledelse opstår på et øjeblik, og så er det væk. For det øjeblik skal der være en form for forbindelse, en fælles oplevelse, en fælles mening, en fælles følelse. Så ligesom scenekunst er ledelse illusorisk, flygtig, øjeblikkelig og skrøbelig. Og alligevel har det brug for lederens fysiske handlinger for at få det til at ske.

*Forestil dig, at du som leder står over for dit team og skal inspirere dem til at arbejde sammen mod at opnå et vigtigt strategisk mål. Fremfor en mere traditionel tilgang, hvor du forbereder og udarbejder en detaljeret præsentation og udvikler en omfattende strategi, stiller du dig ind i processen som en kunstner ville gøre. I strategiarbejdet skaber du en indre æstetisk og poetisk resonans. Der er en dyb forbindelse mellem dine følelser, tanker og visioner for fremtiden. Det handler om mere end blot rationelle analyser og beregninger; det handler om at føle sig fortryllet af ideen, om at se skønheden i det udfordrende og det innovative. Den indre æstetiske resonans inspirerer til kreativitet, intuition og dyb forståelse, hvilket fører til strategier, der ikke kun er funktionelle, men også meningsfulde og gribende på et dybere niveau.*

*Du har nu ikke blot forberedt dig; du har skabt et værk, en fortælling, der væver sig gennem rummet med en levende puls af passion og formål. Som et kunstværk hvor hvert trin, hver bevægelse, bliver en del af en æstetisk fortælling. Denne interaktion smeder et bånd mellem dig og dit team, en dyb forbundethed, hvor du formår at vække følelser i dit team og skabe fælles dedikation. Det er ikke blot ordene, der flyder fra dine læber, men også melodien i din stemme, dansen i dit kropssprog, og de nuancerede farver af dine gestus. Du er i rollen som koreografen, der guider hver bevægelse, hver gestus, for at skabe en harmonisk bevægelse. Det er her, kunsten at lede virkelig manifesterer sig, som en evig bevægelse mellem former og følelser, der inspirerer og motiverer.*

*Som en dirigent lytter du til hver stemme, hver tone, og væver dem ind i en magiske melodi af beslutninger og handlinger, og hvor forskellige stemmer og færdigheder smelter sammen i en symfoni af kreativitet og nyskabelse. Du skaber rammer for at dine medarbejdere eksperimenterer, udfordrer grænser og bevæge sig frit i det ukendte. Du skaber et trygt rum, hvor fejl bliver til skønhed, og læring blomstrer. Din evne til at indarbejde kunstneriske processer, som den cirkulære dramaturgi, i din ledelse giver dig mulighed for at væve fortællinger, der vibrerer i harmoni med dine medarbejdere på et dybere niveau og giver deres arbejde en større mening og formål.*

Denne form for ledelse kræver ikke kun færdigheder og viden, men også en dyb forståelse for menneskelig adfærd og evnen til at skabe og opretholde meningsfulde forbindelser med andre. Vi ved at det er øjeblikke som disse med interaktion og forbindelse, at ledelse virkelig manifesterer sig og skaber forandringer og resultater i organisationen.

#### Klare rammer

Scenekunstnere arbejder typisk inden for en bestemt ramme i en struktur med en bestemt tid og et bestemt sted, og hvor mange mennesker er i interaktion. Kreativitet opstår inden for konteksten af relativt specifikke strukturer. Begrænsninger kan være en vigtig katalysator for kreativitet. Når der er klare rammer, såsom tid, budget eller andre ressourcer, tvinges kreative personer til at tænke innovativt inden for disse begrænsninger, hvilket kan føre til unikke og originale løsninger. Det er klart, at ledere også arbejder inden for bestemte strukturer. For ledere omfatter disse strukturer, de; grupper, organisationer eller fællesskaber, som lederen handler i. Klare roller og rammer i ledelse refererer til etableringen og kommunikationen af tydelige forventninger og ansvarsområder inden for en organisation eller et team. Dette indebærer definerede roller, opgaver og mål for hver enkelt medarbejder eller gruppe.

*Forestil dig, at du som leder ønsker at introducere en nyskabende idé eller strategi i din virksomhed, ikke som en simpel forretningsplan, men som en smidig kunstnerisk proces med innovation og kreativitet. Det er naturligvis dit ansvar at skabe et trygt miljø, hvor risikovillighed og mod belønnes, og hvor omsorg er et centralt ledelsesprincip for at sikre ordentlige arbejdsforhold og en sund arbejdskultur. Du fastlægger derfor stramme rammer i kollektive processer, herunder forberedelse af workshopforløb, hvor du f.eks. bruger en af nedenstående metoder:*

*Du udfolder din vision som en dramatisk fortælling, hvor det nye koncept er protagonisten, og virksomhedens succes er den ultimative præmie. I denne cirkulære dramaturgi definerer du ikke blot rollerne, men omskriver dem konstant for at tilpasse sig den dynamiske scene, alt imens du tillader plads til improvisation og eksperimenter. Du lader dig inspirere af det Absurdes Teater og læser tekststykker højt med det formål at vender ideer på hovedet og ser dem fra nye og uventede vinkler.*

*I stedet for at søge efter implementeringsstrategier, beder du om idéer til sabotage eller underminering af den nye idé, som en surrealistisk maler. Formålet er at åbne døren til at identificere og overvinde potentielle barrierer på forhånd. I træder ind i surrealismens drømmeverden og lade jer inspirere af det fantastiske og det uventede. I bruger surrealismens skønhed og mysterium til at udforske nye og ukendte territorier i jeres fælles kreative proces. I maler kreative landskaber med farverne af følelser og intuition, og bruger æstetiske virkemidler i de pensler, der former jeres idéer og bringer dem til live på lærredet af vores virkelighed.*

*Filosofien i mødet med begrænsningen er, at vores sande kreativitet bliver frigivet og vores mest banebrydende ideer bliver født. I tager derfor på en kreativ opdagelsesrejse, hvor der er begrænsning på ressourcer, hvor mangel tid, penge eller menneskelige ressourcer bliver til katalysatorer for jeres kreativitet. Ved at sætte disse strenge begrænsninger, skaber vi et trykkammer, hvor nye ideer skal spire og blomstre i en verden af knaphed. I bliver nødt til at være opfindsomme, innovative og samarbejdsvillige for at finde løsninger, der opfylder jeres behov inden for de begrænsede ressourcer.*

Disse kunstneriske greb er eksempler som tvinger jer til at tænke uden for de sædvanlige rammer og udforske ukendte stier i jeres kreativitet.

### Øvelse på gulv

Alle kunstarter indeholder i høj grad færdighedsbaseret discipliner. Ligesom maleren skal kende det rigtige penselstrøg, og musikeren skal kunne opretholde en jævn vibrato, skal danseren lære endeløse sekvenser af positioner og bevægelser. Scenekunst er ikke bare en intellektuel virksomhed, og den kan ikke læres på mere end en rudimentær måde blot ved at læse bøger eller se andre kunstnere. Kunstnere må tilegne sig specifikke færdigheder gennem en kombination af instruktion, praksis og psykologisk disciplin. Det foregår typisk gennem øvelser på gulv med mange timers træning og øvelse i en mørk teatersal. Det er mere usædvanligt at tale om ledelse som en færdighedsbaseret disciplin, men det er præcis, hvad det er. Mange, der leder, anvender faktisk disse færdigheder uden bevidst forberedelse, og nogle undrer sig faktisk ofte over, hvorfor andre opfatter dem som ledere. For andre kommer ledelse måske ikke så naturligt. Men de kan defineres og udvikles over tid. At gøre det,

involverer naturligvis ikke blot at læse ledelsesteorier, biografier om berømte ledere eller se andre ledere i aktion. Ligesom at lære scenekunst kræver det snarere en kombination af instruktion, øvelse og psykologisk disciplin at lære ledelse - og det kan f.eks. være gennem aktionslæring i egen kontekst.

*Forstil dig du er den leder som vil være i kontakt med medarbejderne i praksis. Det indebærer regelmæssige check-in hos dine medarbejdere, hvor du kan undersøge eller observere arbejdsprocesserne og interagere med medarbejderne direkte. Du tænker at du skal bevæge dig mere rundt på arbejdsstedet, se arbejdet i aktion, identificere eventuelle problemer eller ineffektive processer. Du vil tage dig tid til at tale med medarbejderne for at forstå deres perspektiver og bekymringer. Dit formål er at skabe en kultur præget af kontinuerlig forbedring og læring ved at involvere alle niveauer af organisationen i identifikationen og innovative løsninger af problemerne.*

*Normalt vil du gøre dette med rationelle observationer. Rationelle observationer fokuserer på fakta, logik og årsagssammenhænge. Når du gør rationelle observationer, søger du at forstå og forklare det, der observeres, ved hjælp af logiske tankeprocesser og analytiske redskaber. Dette kan indebære at identificere mønstre, sammenhænge eller problemstillinger og anvende logik og deduktion for at drage konklusioner. Rationelle observationer er mere universelle og generelle, da de sigter mod at opnå en objektiv forståelse af virkeligheden, der kan deles og forstås af andre.*

*Men denne gang gør du det anderledes. Dit fokus er nu på æstetiske observationer. Disse fokuserer primært på skønhed, følelser og kunstneriske kvaliteter ved det, der observeres. Når man gør æstetiske observationer, lægger man vægt på subjektive oplevelser og følelser, der vækkes af det, man ser, hører eller føler. Det er en mere sanselig og intuitiv tilgang, der værdsætter æstetiske virkemidler som farver, former, teksturer, bevægelse og stemninger. Æstetiske observationer kan være dybt personlige og subjektive, da de afspejler den enkeltes unikke oplevelse og opfattelse af skønhed.*

*Du begiver dig nu på en slags æstetisk gembawalk. Gembawalk er oprindeligt en japansk forretningsmetode, hvor ledere og medarbejdere deltager i guidede gåture for at opdage og løse problemer på arbejdspladsen samt forbedre kommunikationen. Nu tillægger vi den æstetiske dimension. Forstil dig at du træder ind i en fortryllende verden af æstetik*

*og opdagelse. Dine skridt er ikke blot en bevægelse fra et sted til et andet, men en rejse gennem tid og rum, hvor hvert trin åbner op for nye lag af skønhed og indsigt. I den æstetiske gembawalk integrerer du ikke kun med naturen og de fysiske omgivelser, men også med mennesker på en dybt følelsesladet og kunstnerisk måde.*

*Du begynder din rejse ved langsomt at gå, mens du forestiller dig at du vandrer gennem en forladt fabrikshal. Men du ser ikke blot de rustne maskiner og forladte redskaber, du mærker også fortidens arbejders ånd og energi. Du forestiller dig de mennesker, der engang arbejdede her, og du føler æstetikken i deres slid og stræben efter at skabe noget af værdi. Det er ikke blot forfald, du ser, men også skønheden i det menneskelige arbejde og historien, der er blevet fortalt gennem genstandene.*

*Din rejse fører dig videre gennem rummene, mens du forestiller dig at du er i en skov. Du lader dig fortabe i naturens symfoni, men indser også den symbiose, der eksisterer mellem mennesker og natur. Du ser ikke kun træerne og dyrene, men også de mennesker, der har vandret disse stier før dig. Du føler deres tilstedeværelse i hvert blad, der rasler i vinden, og du genkender æstetikken i det fællesskab, du mærker.*

Således kunne en æstetisk gembawalk se ud - som en rejse gennem skønhedens rige, hvor hvert øjeblik er en kunstnerisk udfoldelse af naturen og menneskets samspil. Denne leg med det æstetiske har til formål at invitere dit blik på ledelse og organisation ind i et andet lys. En måde at bevæge sig i ledelsesrummet på en mere kunstnerisk måde, der åbner op til nye perspektiver og fortolkninger af din egen praksis. På den måde kan du langsomt tilegne dig specifikke ledelsesfærdigheder med inspiration fra det æstetiske.

Efter at have udforsket de tre konkrete greb, nemlig Øjeblikkets magi, Klare rammer og Øvelse på gulvet, vil jeg nu afslutte denne lille perspektivering af, hvordan disse kan berige og styrke vores tilgang til ledelse.

## **KONKLUSION**

Artiklen har omhandlet en transformation inden for ledelse: Fra en tid, hvor lineær ledelse var tilstrækkelig, til en erkendelse af, at ledelse nu kræver noget mere. Kunst kan give os et nyt og vigtigt redskab til at tackle de moderne ledelsesmæssige udfordringer. I sin kerne er ledelse en

form for kunst, hvor følelsesmæssig forbindelse spiller en central rolle. Kunst fungerer som et kreativt rum, hvor vi kan udforske og afprøve nye tilgange til ledelse. Ved at integrere kunstneriske elementer i vores ledelsespraksis kan vi skabe mere autentiske, engagerende og meningsfulde ledelsesformer, der bedre kan imødekomme dagens komplekse udfordringer. Kunstens domæne kan være en værdifuld ressource for ledere, der ønsker at udforske og redefinere organisationsmodeller, styre menneskelige aspekter af forretningsprocesser og øge organisationens værdi.

Det er tydeligt, at ved at integrere kunstneriske elementer og principper i vores ledelsespraksis kan vi skabe et mere dynamisk, engagerende og effektivt arbejdsmiljø. Ved at værdsætte øjeblikkets spontanitet, etablere klare strukturer og prioritere praktisk læring og træning, kan vi opnå en mere autentisk og inspirerende ledelsesstil. Lad os fortsætte med at udforske og implementere disse koncepter i vores daglige ledelsespraksis for at skabe innovativ og effektiv tilgang til at lede og forme vores organisationer i fremtiden.

## LITTERATUR

Amhøj, Christa B. og Svalgaard Nielsen, Morten (red.) (2023): *Ledelse af transformationer på kanten - 14 kreative og regenerative metoder*. Antologi. Psykologisk Forlag

Amhøj, Christa B. og Svalgaard Nielsen, Morten (2021). "Ledelse i katastrofernes tidsalder – at lede uforudsigelige økologier af liv". I M.M. Drøschler (red.), *Organisationer i en overgangstid*. København: Dansk Psykologisk Forlag: 561-585.

Barrett, F.J. (2012). *Yes, to the Mess. Surprising Leadership Lessons from Jazz*. Brighton: Harvard Business Review Press.

*Birkinshaw, Julian; Mol, Michael (2008). Giant Steps in Management: Creating Innovations That Change the Way We Work. Harlow, UK: Prentice Hall.*

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2017) *Reframing Organizations - Artistry, Choice, and Leadership*. Wiley

Brown, Brene (2012) *The Power of Vulnerability*. Sounds True

Chemi, T. (2011). *Artfulness*. Aalborg: Aalborg Universitet.

D'Andrea, M. (2019). *The Power of Artistic Thinking: Think Like an Artist and Innovate*. Champaign: Common Ground Research Networks.

de Jongh, Manon, Svalgaard Nielsen, Morten & Tortzen, Anne (2023): *Vilde problemer – fra et organisationspsykologisk perspektiv*. Erhvervspsykologi nr. 3-2023, Dansk Psykologisk Forlag

Darsø, L. (2011). *Innovationspædagogik*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Denhart, R.B and Denhardt, J.V. (2006) *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government and Society*. Armonk. M.E Shape

Drath, W., C. McCauley, C. Palus m.fl. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6): 635-653.

Grint, Keith (2010): *Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership*. Palgrave Macmillan, London

Hamel, G & M. Zanini (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Review Press.

Have, Christian (2014) *Ansvar eller anarki - om kunsten og kulturens dilemmaer og potentialer*. Have Publishing

Kouzes, James M. & Posner, Barry Z. (2012) *The Leadership Challenge*. John Wiley & Sons Inc

Laloux, Frederic (2017). *Fremtidens organisation - en illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejde* Direction Books

Leberecht, T. (2013). *What Innovators Can Learn from Artists (from the partnership Movement)*. [americansforthearts.org/users/5244](http://americansforthearts.org/users/5244).

Meisner Christensen, Signe (2021) *Kunst er et særligt erkendelsesfelt, der har potentialet til at spille en afgørende rolle i verden*. Essay på Kunsten.nu Artiklen er del af serien Kunsten i samfundet – samfundet i kunsten.

Peterson, Tim O., Peterson Claudette M., Olek Caitlin R., Peterson Emily N., Crusz Steve C., Bollinger Elsa G., and Koch Taylor C. (2016): *Leading Through Courageous Following: The Artist's View*. *Management Teaching Review* 2016, Vol. 1(2) 99–104

Svalgaard Nielsen, Morten (2020). *Kunst er samfundets X-Ray – kunstens betydning for bevægelse af samfund*. Mobilizing Artful People. København: Performing Publish.

Svalgaard Nielsen, Morten: (2022) *Det utæmmedes dramaturgi i Helth, Poula: Metoder til læring i praksis*. Antologi. Samfundslitteratur

Rosa, Hartmut (2021). *Det ukontrollerbare*. Eksistensen

Schiuma, Giovanni (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge

Stacey, Ralf (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations*. New York: Routledge.

Trillingsgaard, Anders (2015). *Ledelsesteamet gentænkt – sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Wittgenstein, Ludwig (1984) *Culture and Value*. The University of Chicago Press