



SOM RINGE I VANDET

CPH  AIR 
AF CHARLOTTE GRUM

“Jeg har ikke fået en skruenøgle, men en evne til at spørge ind til flere ting. Når jeg sidder og arbejder med nogle ting, oplever jeg, at jeg kommer bedre rundt og har nemmere ved det. Jeg føler det ikke så stressende eller irriterende mere.” “Jeg har lært at stille spørgsmål - flere end jeg plejer. Se tingene i en anden sammenhæng, se flere løsninger på samme problem.” “Jeg oplever, at forandringen, dét at der kommer ting ind, er jeg blevet bedre til at tackle.” “Det har været positivt indbyrdes. Vi har noget at snakke om, en fælles referenceramme.” “Du har lært os meget om at skifte retning, selvom vi havde noget andet for øje. At se mulighederne i stedet for kun at have målet for øje. Hvordan klarer vi forhindringerne ved at tænke anderledes, tænke kreativt?” “Dét jeg har lært mest af, var nok den sidste gang, hvor jeg brokkede mig lidt og du så siger: Hvad vil du gøre ved det? Hvordan vil du løse det? Pressede mig til at tænke videre: Hvis vi har et problem, hvad kan vi så gøre for at løse det... Den tankegang har jeg brugt rimelig mange gange siden.” “Jeg tror jeg tænker anderledes - og agerer anderledes. Det er indgangen... I stedet for at sige, at det kan man ikke, så siger jeg, lad os prøve at starte på det og se hvad det er.” “Det inspirerer til at arbejde fordomsfrit (eliminere sådan plejer vi ikke at gøre), at arbejde positivt og konstruktivt. Når du møder barrierer, må du bare samle bolden op derfra, med en ny vinkel på og ikke give op.” “Jeg har indset, at processen også tæller, og at vi godt må have det sjovt mens vi udfører de daglige arbejdsopgaver.” “Jeg er blevet bedre til tingene, bedre til at klare dem. Jeg synes jeg kan overskue dem bedre.” (Medarbejderudtalelser om det faglige udbytte af de kreative workshops)



CPH: AIR? AIR står for artist in residence – det at huse en kunstner – men AIR – luft – som symbol for projektet i lufthavnen var oplagt... Ideerne skulle lette og landes... Luften ventileres og for-
nys... Luftforandringen gøre en mærkbar forskel.



FOTO: Fotografierne er taget af deltagerne og af lufthavnens fotograf Arne V. Petersen (s. 6, 7, 12).

CITATER: Citaterne stammer fra interviews med deltagerne og med andre medarbejdere.

TEKSTER: Al øvrig tekst på nær bidragene fra Mogens Kornbo, Lotte Grove og Kent Hansen er skrevet af Charlotte Grum og er alene udtryk for hendes holdninger. For yderligere information kan hun kontaktes på tlf. 46 40 88 55 • c_grum@ofir.dk

LAY-OUT & REPRO: ART-FOCUS • Mette Hjorth Michelsen • www.art-focus.dk • Tlf. 25 33 45 05

TRYK: ART-FOCUS

OPLAG: 500 stk.

© 2006



INTRODUKTION

Idéudvikling er en del af kulturen i Københavns Lufthavne og et af nøgleordene for en lufthavn, der gerne vil blive ved med at være blandt verdens bedste og som dagligt står overfor nye udfordringer.

At være innovativ er et spørgsmål om at turde tage ansvar og drive en proces – være den, der driver de gode idéer ud over rampen og følger dem til dørs.

Som et led i den proces valgte vi at indgå et samarbejde med billedkunstner, cand.psych. Charlotte Grum for at afprøve mulighederne for at påvirke kulturen i organisationen, så den enkelte medarbejder kunne inspireres til nye måder at tænke kreativt og innovativt i løsningen af de opgaver, vi står overfor.

Projektet blev en stor succes - takket være nysgerrige og motiverede medarbejdere og kunstnerens kyndighed og kompetencer.

Projektet forløb på en spændende og inspirerende måde, og vi mærker stigende innovation og kreativitet fra deltagerne.

Vi er glade for vi bragte projektet ud over rampen.

*Underdirektør, Københavns Lufthavne
Mogens Kornbo*

FORORD

Hvordan kan kunstneres erfaringer med idéudvikling og improvisation, kunstneres egenskaber som engagement, udforskningstrang, handlekraft og nærvær, bidrage kvalitativt til virksomheder og medarbejderes vækst og frigøre innovative kræfter?

Repræsenterer kunsten og kunstneren værdier og arbejdsmetoder, som erhvervslivet med udbytte kan integrere i deres virkelighed?

Kan ledere lade sig inspirere af kunstneres evne til at manøvrere i nuet, gå med energien og gribe mulighederne?

CPH:AIR blev en undersøgelse af dette krydsfelt, en udforskning af mødet mellem kunstner og virksomhed, mellem vidt forskellige arbejdsmetoder og arbejdslogikker.

CPH:AIR var et samarbejde mellem Københavns Lufthavne (CPH) og undertegnede. Et pilotprojekt der blev gennemført i 2005.

Vi ville undersøge, hvad der ville ske ved at installere en kunstner i virksomheden over en længere periode. Kunne mine erfaringer med stedspecifik og social kunst blive en ressource i en effektiv

driftsvirksomhed som Københavns Lufthavne? Hvordan ville den kunstneriske praksis påvirke den øvrige sociale praksis? Og hvordan kunne det kunstneriske rum blive et udbytterigt læringsrum for medarbejderne?

Disse tanker og overvejelser blev omsat til en konkret projektbeskrivelse. Og målet med CPH:AIR blev formuleret ambitiøst.

Projektet skulle bidrage til udviklingen af en mere kreativ og innovativ virksomhedskultur i Københavns Lufthavne, dels ved at træne medarbejdernes kreative kompetencer og dels ved at bidrage til, at der i organisationen blev skabt rum for kreativitet og innovation.

Hensigten var at skabe konstruktive kreative forstyrrelser, der gav genlyd i organisationen og i den enkelte medarbejder. Forstyrrelser, der skabte revner i vanetænkningen og tillod ny måder at tænke, handle, kommunikere og arbejde på... Samtidig var projektet en undersøgelse af kunstnerens potentiale som forandringsagent.

Skulle mine kunstneriske kompetencer og æstetiske erfaringer gøre gavn i virksomheden som andet og mere end blot underholdende events, ville

det kræve tid og rum... Begge dele blev rundhåndet stillet til rådighed.

Rummet blev en ubenyttet hangar i lufthavnens sydområde – 500 m² frirum, der både fungerede som mit værksted og som ramme for kreative workshops. Og projektet blev sat til at vare 9 måneder.

CPH:AIR blev evalueret ved vejs ende. Evalueringen viser, at de medarbejdere der deltog i kreative workshops har udviklet kreativ kompetence, at projektet har bidraget til at sætte kreativitet og innovation på landkortet og skabt forstyrrelser i kasse- og vanetænkning. Evalueringen viser også, at en reel kulturel forandring i virksomheden forudsætter ledelsens fulde opbakning og deltagelse.

Dette katalog har til hensigt at give indblik i projekt CPH:AIR – men også at give inspiration og yderligere stof til eftertanke. Der er bevidst tilstræbt flere åbninger end lukninger... De konstruktive forstyrrelser fortsætter...

Små korte tekststykker indfanger projektets tanker og temaer og slår tonen an. Herefter skitseres udbyttet af at deltage i de kreative workshops, og der bringes et uddrag fra et interview med en af de deltagende medarbejdere.

For at sætte projektet ind i en større sammenhæng har jeg inviteret cand. scient. adm. Lotte Grove og billedkunstner Kent Hansen til at perspektivere mulighederne og udfordringerne i at inddrage kunstnere som led i innovationsudvikling i virksomheder.

Lotte Grove beskriver de grundlæggende forskellige tilgange kunstner og virksomhed har til 'at skabe nyt' og foreslår udviklingen af fælles mål i fremtidige samarbejder. Kent Hansen skitserer det krydsfelt af betingelser som såvel kunstnere og medarbejdere agerer i forhold til og foreslår begreber, der indfanger betydningsfulde forhold i feltet og gør dem håndterbare og bevægelige.

Jeg vil takke for den store tillid som ledelsen i CPH har vist ved at slippe en kunstner løs indenfor hegnet uden på forhånd at vide hvad resultatet ville blive.

Og jeg vil takke de deltagende medarbejdere for et utrolig givende, udfordrende og lærerigt forløb. Tak for jeres åbenhed, ærlighed og for jeres tillid. Tak for kampen!

*billedkunstner, cand. psych.
Charlotte Grum
Januar, 2006*

LUFTHULLER OG TURBULENS

Visionen var at skabe et kreativt kraftcenter der genererede sprækker og mellemrum på tværs af organisationen og vanlige arbejdsgange, hvor spirer og knopskydninger kunne vokse sig stærke og nye strukturer og organiseringer kunne opstå...

Det gav sig konkret udslag i kreative workshops for en gruppe medarbejdere, i en CPH:AIR-side på intranettet hvor medarbejdere fra andre afdelinger i lufthavnen kunne følge projektets gang i ord og billeder og gå i direkte dialog med deltagerne... I kantineudstillinger hvor bordene blev omrokeret til stor irritation for nogle og stor begejstring hos andre... I ugentlig åbent værksted hvor medarbejdere kunne kigge forbi. I en artikel i det interne medarbejderblad om huskunstneren der udfordrer vanetænkning. I oplæg for kunstforeningen. I sparring ved indretning af kreative rum og i løbende ledermøder...





KREATIVE SPYDSPIDSER

Deltagerne i de kreative workshops var overvejende projektledere fra samme tekniske afdeling. 11 mænd og 3 kvinder deltog på frivillig basis. De var mellem 29 og 63 år... Og havde været ansat fra 1 mdr. til 32 år i CPH...

Der blev afholdt i alt 6 workshops af 2 dages varighed med ca 1 måneds mellemrum.





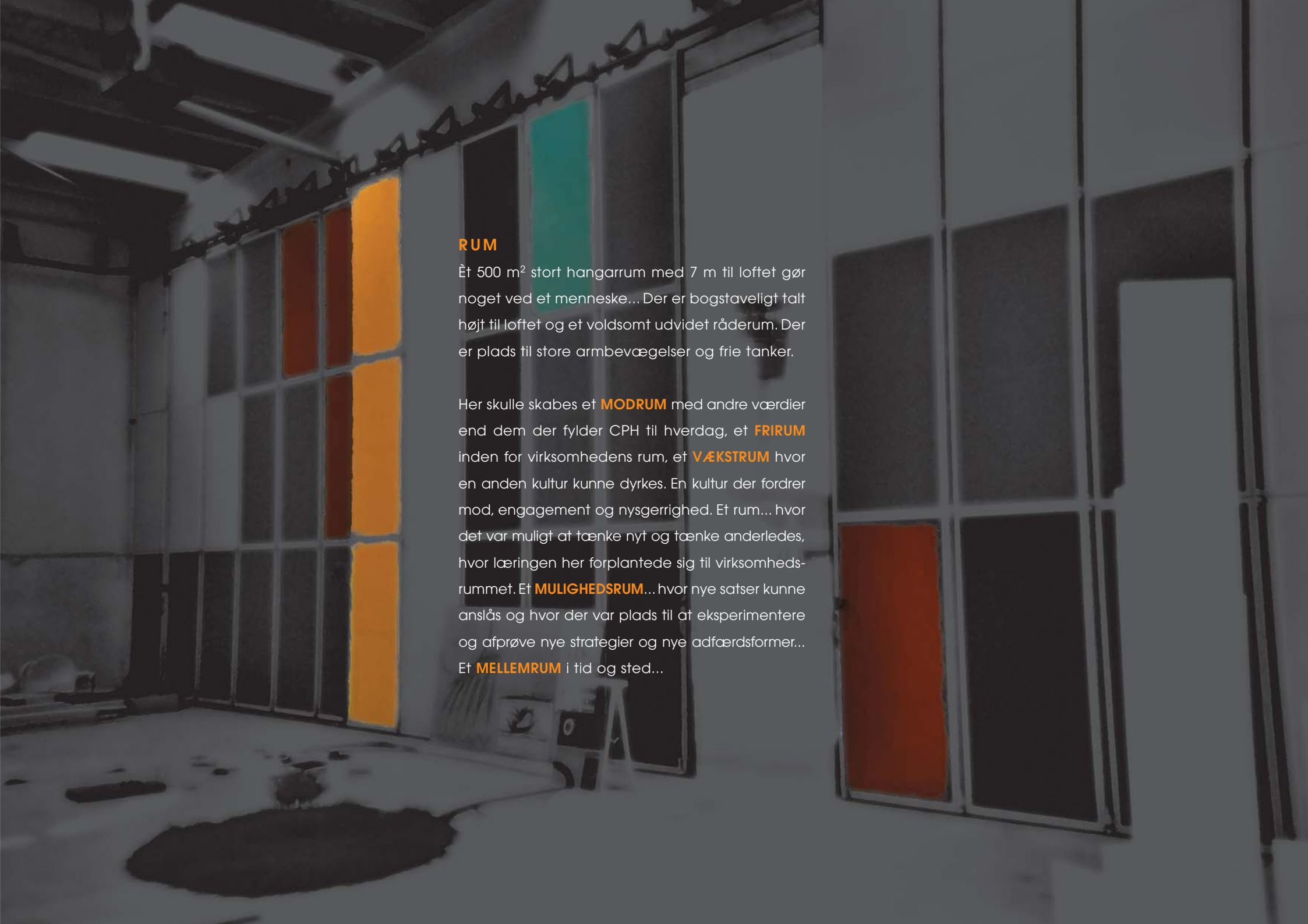
UD AF KASSEN OG KOMFORTEN

Formålet med de kreative workshops var at frigøre potentialer og ressourcer hos deltagerne, styrke handlekraft og iderigdom, bryde vane- og kasse-tænkning, træne åbenhed, mod og nye indfaldsvinkler, øve improvisation og manøvrering i kaos, og endelig: at omsætte de frigjorte ressourcer i konkret kreativ og innovativ problemløsning.



TID

Tanken var at skabe et åndehul. Et fristed. Et mellemrum i dagligdagen hvor andre erfaringer kunne gøres med kroppen og hele hjernen. Erfaringer der kunne befrugte deltagernes måde at tænke og handle på udenfor dette rum, i andre rum... En tanke om at levet liv og kropslige erfaringer sætter aftryk i mennesket. Og at kunstneriske strategier som improvisation, fordybelse, eksperimenteren, refleksion og sansning kan gøre det ikke-kunstneriske arbejdsliv kvalitativt bedre, både set med medarbejder- og virksomhedsøjne.



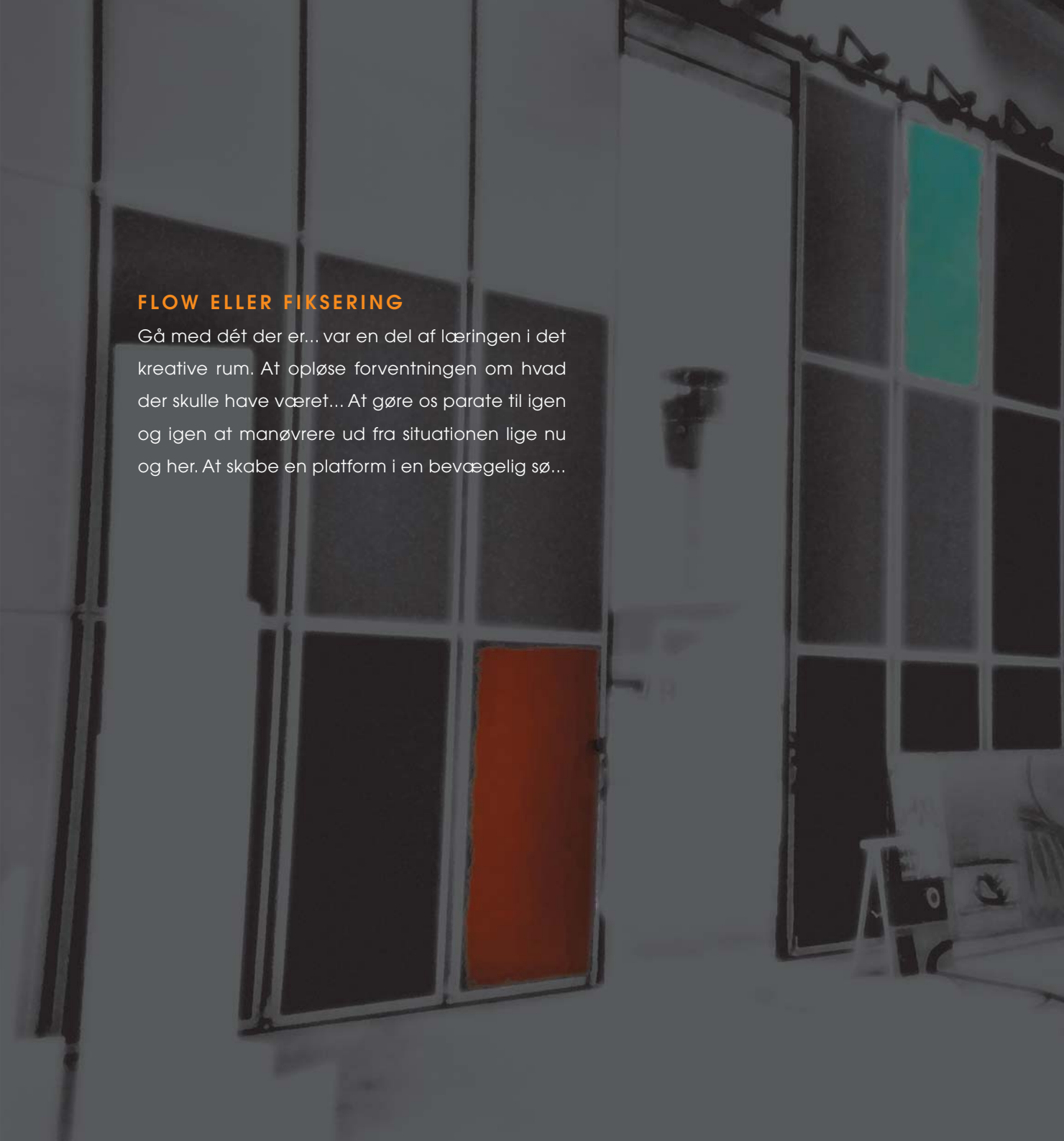
RUM

Èt 500 m² stort hangarrum med 7 m til loftet gør noget ved et menneske... Der er bogstaveligt talt højt til loftet og et voldsomt udvidet råderum. Der er plads til store armbevægelser og frie tanker.

Her skulle skabes et **MODRUM** med andre værdier end dem der fylder CPH til hverdag, et **FRIRUM** inden for virksomhedens rum, et **VÆKSTRUM** hvor en anden kultur kunne dyrkes. En kultur der fordrer mod, engagement og nysgerrighed. Et rum... hvor det var muligt at tænke nyt og tænke anderledes, hvor læringen her forplantede sig til virksomhedsrummet. Et **MULIGHEDSRUM**... hvor nye satser kunne anslås og hvor der var plads til at eksperimentere og afprøve nye strategier og nye adfældsformer... Et **MELLEMRUM** i tid og sted...

FLOW ELLER FIKSERING

Gå med dét der er... var en del af læringen i det kreative rum. At opløse forventningen om hvad der skulle have været... At gøre os parate til igen og igen at manøvrere ud fra situationen lige nu og her. At skabe en platform i en bevægelig sø...

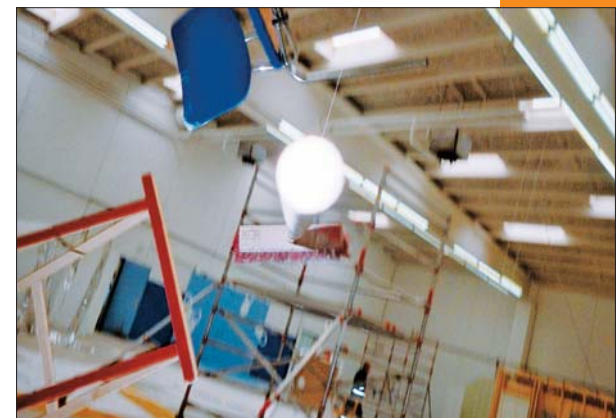




RESPEKT

Rammerne blev sat ved at indføre klare enkle spilleregler i hangaren. En regel gik ud på, at vi ikke måtte træde ind i en andens kreative rum før vi havde fået lov... Det blev hurtigt taget til sig... Endda så vidt, at en deltager bankede på den usynlige væg selvom den anden deltager slet ikke var i rummet...

Retten til rum omkring sig blev generobret og respekteret.



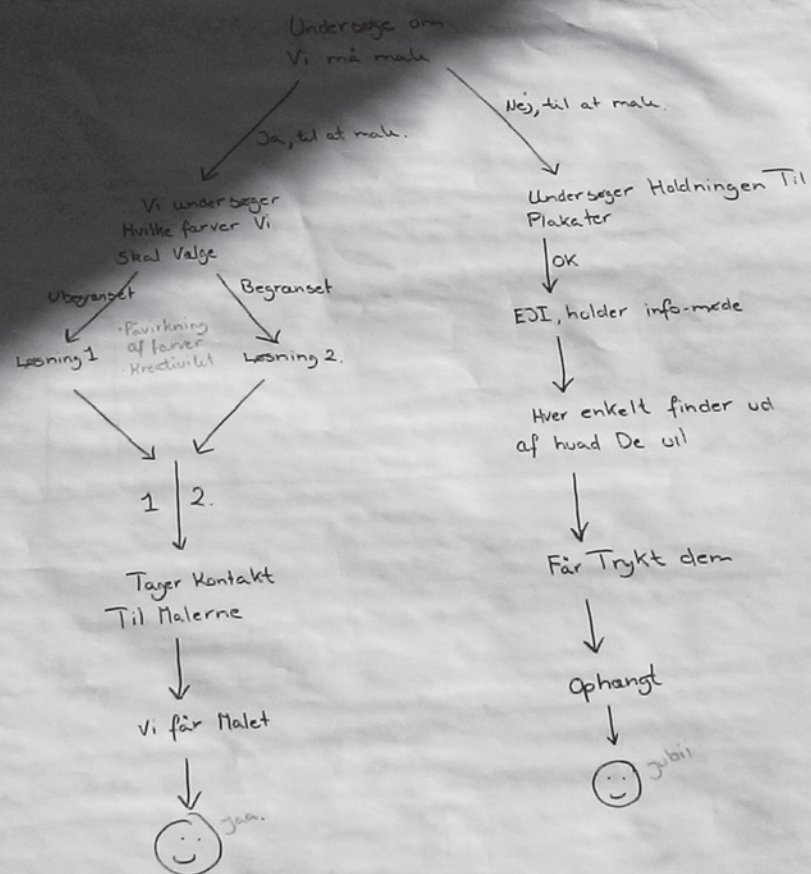


INDIVIDUEL LÆRING

At deltage i det moderne dynamiske (arbejds)liv forudsætter en hidtil uset grad af selvstændighed og manøvredygtighed... Ikke med virksomhedens visioner som eneste fyrtårn men med et indre kompas, der styrer den enkelte gennem skærene - og gør medarbejderen i stand til at vælge til og vælge fra. At have sig selv med...

Derfor bestod de kreative workshops af individuelle forløb i samme rum. For at styrke de individuelle forudsætninger for at kunne deltage aktivt i ens arbejdsrum... For at øge bevidstheden om at dette rum bliver til i en vekselvirkning mellem den enkelte og virksomheden... Og for at udvide den enkeltes handlerum og indflydelse.

PLAN I



TILLID

Alle mennesker er kreative... Når rummet og relationen gør det muligt. Gives der plads til kreativitet i en arbejdskultur der er grundlagt med maskinernes indtog i arbejdslivet? Hvilket menneskesyn hersker i virksomhederne? Hvilken forestilling om mennesket er udbredt? Forestillingen om det rationelle eller det legende menneske?



UDEN KRITIK INGEN UDVIKLING

Kreativitet og innovation udvikles på baggrund af modstand. Modstand mod det nuværende og ønsket om noget andet, en kritik af det bestående.

Modstand møder modstand i systemet. Systemer er af natur stabiliseringsorienterede... Derfor kræver det mod at være kreativ og innovativ. Hos både medarbejdere og virksomheder...

Hvordan skaber man en konstruktiv kritikkultur?
- hvor afvigeren og det anderledes kan bidrage til vækst og udvikling, til innovation?



BURHØNS ELLER FRITGÅENDE

At lede er hjælp til selvhjælp... Den gode leder skaber et væksthuis omkring den enkelte så den enkeltes egen dømm- og handlekraft styrkes.

Burhøns står ikke sikkert på egne ben...

HIGH
EXPLOSIVES

EXPLOSIVES

LEG

FRIHED

INNOVATIONSARBEJDE

Innovation ses som svaret på virksomheders overlevelsessevne disse år. Det trækker i slipstrømmen en masse spørgsmål med sig og afslører forudsætninger, der skal være til stede i kulturen for at innovation overhovedet kan finde sted...

Tillid, respekt, råderum, risikovillighed, idéstøtte, debat, leg og frihed.

TILLID

RESPEKT

RÅDERUM

RISIKOVILLIGHED

IDÉSTØTTE

DEBAT

KULTUREN PÅ ARBEJDE

Kursen er sat mod innovation - nu skal det praktiseres. Der skal skabes rum til nye måder at tænke på, nye måder at arbejde på. De nye sociale praksisser bliver en del af hverdagen - ved at vise igen og igen, at det er dette vi gør...

Det er dette vi vill!

BETYDNING

Hvad betyder det at installere et fremmedelement som en kunstner i en driftsvirksomhed? Hvilke rystelser har det skabt? Hvilke knopskydninger har det ført med sig? Er modstanden vokset eller mindsket? Hvilke forventninger, håb og forestillinger blev kunstneren projektionsflade for? Hvilken virkning har det for den enkelte medarbejder? For organisationen? Og for samfundet generelt?

Kunsten kan stille spørgsmål og fungere som spejl: Hvilket (arbejds)liv leves nu og hvor vil vi hen?





PERSONLIGT UDBYTTE

ANDET SYN PÅ TINGENE

ØGET REFLEKSION

ØGET MOD OG HANDLEKRAFT
STØRRE ÅBENHED

ØGET ENERGI

ØGET KENDSKAB TIL SIG SELV, SINE RESSOURCER OG POTENTIALER

MERE RUMMELIG

ØGET SELVTILLID

"Jeg er blevet mere kreativ i min fritid"

"Man kom virkelig tilbage med fornyede kræfter"

"Kan man måle værdien af at elske sin kone mere?"

"Jeg synes, man har et bedre grundlag. Man stoler lidt mere på sine egne øjne"

"Jeg oplevede nogle kreative sider og evner af mig selv, som jeg ikke troede jeg havde"

"Man finder ud af at der ligger en masse gemt som man aldrig får udnyttet i det daglige arbejde"

"Jeg har udviklet mig meget i projektforløbet. Der er kommet en ny dimension til min handlekraft, min vurderingsevne og til min personlighed. Det vil jeg ikke være foruden!"

SOCIALT UDBYTTE

STØRRE KENDSKAB TIL HINANDENS RESSOURCER

BEDRE SAMMENHOLD

BEDRE KOMMUNIKATION

MERE ANERKENDELSE

ØGET TOLERANCE

ØGET TRIVSEL

ØGET RESPEKT

"Gruppen blev gladere"

"De blev mere tolerante og respektfulde overfor de andres udtalelser"

"Der blev færre 'små' spil ved afdelingsmøderne"

"Afdelingsmøderne blev mere konstruktive"

"Det er min overbevisning at det har haft betydning for klimaet på gangen"

(Udsagn fra CPH-medarbejdere med daglig omgang med gruppen)

"Jeg udtrykker mig på en pænere måde, har en pænere indgangsvinkel"

"Der er nogle kolleger der har udviklet sig i en anden retning end man forestillede sig. Eller har afsløret nogle andre sider af sig end man havde forventet. Det er også berigende og udviklende. Du har dannet dig ét billede, og der viser sig et andet"

FAGLIGT UDBYTT

TÆNKER MULIGHEDER FREM FOR BEGRÆNSNINGER

BEDRE TIL AT TACKLE FORANDRINGER

UD AF KASSEN TÆNKNING

OPMUNTRER TIL KONSTRUKTIV TÆNKNING HOS SIG SELV OG ANDRE

LØSNINGS- FREM FOR PROBLEMORIENTERET

HOLDNINGSÆNDRING

EN ANDEN TILGANG: SIGER: JA, HVORDAN? - MERE END: NEJ, HVORFOR

KREATIVITET OG INNOVATION SAT PÅ MENTAL DAGSORDEN

BEDRE OVERBLIK

UNDERSØGER ALTERNATIVER, KØRER IKKE ÉT OG SAMME SPOR

NEMMERE VED AT AKTIVERE HØJRE HJERNEHALVDEL, TÆNKE I HELHEDER

FÆRRE FORBEHOLD

UDARBEJDELSE AF ÍDEKATALOGER:

Kortlægning af de væsentligste hindringer for en innovativ kultur

Ønsker til fremtidens kultur i CPH

Udarbejdelse af konkrete forslag til øget effektivisering og trivsel

UDDRAG FRA AFSLUTTENDE INTERVIEW MED DELTAGENDE MEDARBEJDER

Porte åbnes op: For mit eget vedkommende har det åbnet noget for mig at tænke med den højre hjernehalvdel. Ikke kun herude men i al almindelighed prøver jeg at komme dér over også. For mig har det været positivt. Det har også været positivt at prøve at arbejde med andre ting. Jeg har aldrig kunne tegne... Derfor var jeg faktisk temmelig stolt over, at det kunne lade sig gøre alligevel. Så på en eller anden måde har det åbnet noget, og det synes jeg er fint. Hvad grunden er til det... Det må jo være din måde at få lukket op for de porte, som vi måske godt ved er der, men ikke selv er i stand til at åbne op... Det er jo lykkedes på baggrund af den måde du stille og roligt har indført os i det. Det er sådan jeg oplever det... For jeg kunne godt mærke, at jeg fra starten af var spærret. Men efterhånden synes jeg det blev bedre... Eller nemmere, det er mere rigtigt udtrykt...

CG: Er det dét at vi arbejder kreativt der åbner – eller er det min facon?

Bedre til at tackle forandringer: Det er en kombination for mig. Hvis jeg bare havde siddet og klasket med ler eller malet, havde det ikke givet det samme som dét, at man får andre opgaver hele tiden. Det var én af de ting der var irriterende, jeg ville så gerne gøre det færdigt. Men det var nok ikke blevet bedre af, at jeg havde fået lov til at gøre det færdigt. Det tog en helt ny drejning, og så var jeg nødt til at indstille mig på det... Jeg føler, at forandringen, dét at der kommer nye ting ind, er jeg blevet bedre til at tackle. Det har givet mig noget. Jeg føler også selv, at jeg er gået ind i det med et åbent sind. Min indstilling var positiv fra starten.

Jeg har ikke fået en skruenøgle men en evne: Hvis jeg skal sige, om jeg har fået et redskab... så er det ikke sådan, at jeg har fået en skruenøgle, men det har givet mig en evne til selv at spørge ind til flere ting. Når jeg selv sidder og arbejder med nogle ting, føler jeg, at jeg kommer bedre rundt og har nemmere ved det. Jeg føler det ikke så stressende eller irriterende mere.

Som ringe i vandet: Jeg synes mine kolleger har flyttet sig. Jeg kan se det i det daglige. Før i tiden kunne nogle af dem have tunnelsyn omkring deres arbejdsområde. Nu er de begyndt at orientere sig om andre ting, og jeg kan se, at de ringe i vandet breder sig. Det er positivt. Tidligere trak nogle af os grænser op, når vi diskuterede. Det har ændret sig. Vi er blevet bedre til at se hinandens synspunkter.

CG: Paraderne er kommet lidt ned? Også hos dig måske?

Jeg udtrykker mig på en pænere måde: Ja, jeg tror jeg udtrykker mig på en pænere måde, har en pænere indgangsvinkel til det. Jeg har fået på hattepulden for at jeg er meget kontant. Og det har jeg prøvet at dæmpe.

Individuelle forløb: Der er ingen tvivl om, at jeg synes det skal være individuelt. Jeg synes ikke man må lægge én strategi for alle. Så er det ikke innovativt efter mine begreber. Den kreativitet, som vi har, men som vi ikke kan få frem, vil blive spærret af, hvis man gør det efter en rød tråd, som skal passe til alle...

Skræddersyet pres: Det har været fint, at jeg er blevet presset personligt af dig i forskellige sammenhænge. Jeg ved godt de andre også er blevet det, bare med det de har haft med at gøre... Det er rigtig fint.

CG: Du har en del kursuserfaring, hvad er det særlige ved at knytte en kunstner til virksomheden?

Vi er jo forskellige: I den her sammenhæng møder alle op blanke, fordi man ikke har prøvet det før. Det er heller ikke noget, der ligger i vores uddannelser. Dét alene gør, at det bliver en speciel oplevelse, for alle er på amøbestadiet. Hvorimod hvis du er i en kursussammenhæng, skal du komme hjem med et eller andet som du kan bruge fagligt. Det bliver sådan noget begrænset regelsæt-agtigt. Hvorimod her udvikler man sig jo på forskellig led, og vi er jo forskellige. Og det er noget helt andet.

Kan noget andet end andre kurser: For mig at se kan det have stor betydning for en virksomhed, hvis man mener, at medarbejderne ikke er innovative og kreative nok, eller ikke vil se muligheder, men kun kan se begrænsninger. Det kan man selvfølgelig lukke op for på mange måder, men den her måde synes jeg har været god. Det har næsten været mere givtig i afdelingen, for hvordan folk tænker, end kurserne i driftsinvesteringer og skrivekurser. Hvorimod når jeg fx siger til én, der kommer med noget i dag: Har du nu tænkt innovativt? Har du haft tænkt på mulighederne? Så har jeg lige oplevet en situation hvor manden sagde, Nej, for det var der ikke nogen mulighed for... Så er jeg jo spændt på når jeg læser det igennem, om jeg synes det samme. Men vedkommende havde dog tænkt tanken, og det skete slet ikke før.

Forskellen kan mærkes selvom den ikke altid kan måles: Men hvordan man strukturerer det og gør det målbart... Dem der skal kigge på det her, vil jo kigge på nøgletal, som der normalt sammenlignes med. Det kunne jo være interessant at finde noget som man kunne sige var målbart.

CG: Hvad skal der til for at vedligeholde den anderledes måde at tænke på?

Det er jo sjovt at se muligheder: Jeg tror det er vigtigt, at hjernen får et indspark, tilbage til dér hvor den nu skal være... Ellers har vi garanteret alle sammen tilbøjelighed til at gå direkte tilbage i kurven, hvor vi var... For det er jo nemmere... Men det er bare ikke så sjovt, vel? Dét at få en til at se, at det jo er sjovt at se de andre muligheder... Og at man går glip af noget, hvis man ikke gør det... På den måde ville det være godt med en opfølgning en gang imellem.

INNOVATION I STØRRE PERSPEKTIV

Af Lotte Grove

Innovation er in. Vi hører om målsætninger for innovation i medierne, læser om innovative produkter og innovative personer i bladene, og vi tænker at dét er det vi vil være, når vi under vores indre dialog er i gang med at udvikle os selv.

Der er en direkte sammenhæng mellem innovationens centrale plads i dagens Danmark og så det at verden er blevet større – måske rettere mindre. Begrebet anvendes ofte af politikere, når de giver bud på hvordan Danmark med en markant voksende ældrebyrde og med høje lønninger kan overleve i en globaliseret fremtid. Regeringen har desuden indenfor få år nedsat Tænketanken for fremtidens vækst og Globaliseringsrådet, der begge har haft til opgave at komme med forslag til hvad Danmark skal leve af i fremtiden – med andre ord hvordan Danmarks konkurrenceevne og fortsatte vækst kan sikres. Ikke overraskende fremhæver de her udpegede eksperter, at innovation er det, der skal til. Det er det, der skal stiles efter, det er det, der skal understøttes.

Denne opmærksomhed på innovation i 'det offentlige Danmark' giver genklang i særligt de større danske virksomheder. Også her peges på

innovation som midlet til at sikre Danmarks konkurrenceevne i fremtiden. Langt de fleste virksomheder med respekt for sig selv er derfor i gang med at udvikle innovative miljøer, medarbejdere og produkter. Det er i den forbindelse, vi i de senere år har kunnet se flere og flere samarbejder mellem kunst og erhvervsliv poppe op. Lytter man til virksomheder, der har gjort sig erfaringer i den boldgade, lyder begrundelserne ofte, at kunstnere kan skabe fysiske/virtuelle rum i organisationen, der understøtter en innovativ tankegang og de kan hjælpe medarbejdere til at udvikle og blive fortrolig og anvende egen kreativitet under løsningen af deres opgaver.

I de seneste år ses flere eksempler på samtidskunstnere, der frem for at stille sig i en ekstern betragtnings position til samfundet, stiller sig i en intern position ved at indgå direkte i eller skabe nye relationer. Fælles for disse ellers nok så forskelligartede kunsttiltag er en ambition om at medvirke til at bryde vaner, gøre nyt og at stimulere opmærksomheden på hvordan vi – som borger eller virksomhed – er med til at skabe nye samfund, skabe nye virkeligheder. Disse kunstgreb kan uden større problemer anvendes i forskellig skala, dvs. i bysamfund, såvel som det 'samfund' som en virksomhed og dens interessenter udgør. Og det er formentlig én af grundene til at flere

og flere virksomheder vælger at invitere kunstnerne ind til at gøde deres innovative jord.

Men hvad med kunstnerne? Hvorfor indgår de i et samarbejde med virksomheder? For modsat den dagsordensættende måde at tænke innovation på som bl.a. erhvervslivet står for, står begrebet hos kunstneren sjældent i relation til vækst og konkurrenceevne. Bag kunstprojekterne er der derimod ofte (men ikke altid) et ønske om at skabe nye platforme for levet liv, at demokratisere, at producere anstændighed og refleksion. Mens der således i erhvervslivets tilgang til innovation er et mål om at øge konkurrenceevnen, er kunstnernes ambition med at intervenere derimod specifik og kontekst-afhængig og som oftest er ambitionen langt fra at ville skabe øget vækst.

De forskellige tilgange til 'at skabe nyt' som hhv. kunstner og virksomhed abonnerer på, er ikke lig med at der ikke er kommet en masse godt ud af den type samarbejder – Det er Coloplasts samarbejde med kunstnerduoen Bosch & Fjord et godt eksempel på. Her blev der skabt rum for nytænkning. Rum der tog form efter virksomhedens produkter men også de enkelte medarbejdere. Der er med andre ord masser af potentialer – og jeg glæder mig personligt til at se mere! Men det er samtidig ikke svært at forestille sig, at disse for-

skellige tilgange og bevæggrunde også kan give anledning til uheldige konstellationer eller udfald, hvis der ikke udvikles et fælles mål for samarbejdet.

Et af de uheldige udfald man kunne forestille sig, er f.eks. at kunstnere føler sig kuppet til at operere i en anden sags tjeneste, end de kan stå inde for. Men det, ikke at have et fælles mål for samarbejdet, kan også give anledning til konflikter på medarbejderplan... For mens kunstneren på sin side ofte søger at vække medarbejderen til kreativitet, vil ledelsen tilsvarende ofte kun iværksætte de ideer, der på kort eller lang sigt står til at forøge fortjenesten. Det kan føre til at virksomhederne står med en flok skuffede og dermed modvillige medarbejdere. Sidst er det langt fra sikkert, at det eventuelt forbedrede innovationsmiljø tjener samfundet i en større skala. Hvad hjælper det verden, hvis f.eks. de nyudviklede produkter er miljøskadende eller andet?

Der er næppe tvivl om samarbejderne mellem kunst og erhvervsliv er kommet for at blive – og vi vil formentlig – og forhåbentlig – i de kommende år se forskellige og innovative samarbejdskonstellationer blomstre op. Nu hvor muligheden for samarbejde således er etableret, kan det derfor være interessant at trække samarbejderne ind i næste fase ved

at stille spørgsmålet; hvordan kan samarbejderne optimeres, ikke blot til gavn for de to direkte involverede aktører; virksomhed og kunstner. Men for os alle, medarbejderne, kunderne, borgerne – for samfundet. Sagt fra den sidelinje, jeg står på, kunne det f.eks. være interessant, hvis der i samarbejderne lå en ambition om et fælles mål. Et mål, der ikke blot vedrørte virksomhedernes forbedrede konkurrenceevne, men et mål, som også tog afsæt i nogle af de interesser, som kunstneren repræsenterer. Og et mål, som vedrørte, vedkom og berigede den globale verden, som de danske virksomheder så gerne vil overleve i.

Netværks- og byudviklingsstudier viser, at det at få sat et fælles mål, som er større end – men som i stort omfang kan rumme – aktørernes særinteresser ofte er det, der skal til for at få ting til at ske. Vi kan nemlig godt lide at arbejde for en sag, der er større end os selv. Det gør os villige til at bidrage med kræfter, energi og gode ideer.

Ved at kunstner og virksomhed således sætter et fælles mål for det konkrete samarbejde, der kommer samfundet bredt til gavn, er der en mulighed for at innovationen blomstrer endnu bedre. Med et fælles mål som alle involverede er indforståede med og stolte af, vil man derudover kunne imødekomme ovenstående skitserede

konflikter. Kunstnere vil ikke føle sig kuppet – og medarbejderne vil ikke føle sig skuffede, men tilfredse, ansvarlige og produktive i deres bidrag til virksomheden og samfundets udvikling. Med andre ord: Der er meget at vinde for både virksomheder og det øvrige samfund ved at anvende kreative kunstnere som globale medspillere.

Cand. scient. adm. Lotte Grove har i en årrække arbejdet som konsulent med virksomhedernes sociale ansvar, og i den forbindelse løst opgaver for virksomheder, kommuner og Beskæftigelsesministeriet om organiseringer, netværkssamarbejder og tiltag, der kunne understøtte et mere rummeligt arbejdsmarked. Lotte Grove er desuden uddannet erhvervsinnovator, samfundsdebattør og medlem af det alternative globaliseringsråd.

KRYDSFELT TIL MULIGE FREMTIDER

Af Kent Hansen

Virksomhedernes værdi bliver i stigende grad direkte afledt af deres vidensressourcer og innovative kapaciteter. Derfor må virksomhederne anse innovation og kreativitet som en afgørende del af deres forretningsmæssige grundlag. Her er medarbejderne vigtige formidlere og aktører med henblik på 'innovation', da det i særlig grad er medarbejderne, der får 'input' gennem den direkte udveksling med organisationens kunder samt gennem deres håndtering af de konkrete situationer ved problemstillinger og organisering af opgaverne.

Er det fordi 'kunstneren' traditionelt er den, der forsøger at forene evnen til at lade sig påvirke af sin omverden, og evnen til – parallelt – at på-virke sine omverden gennem sin (kunst)produktion, at kunstneren bliver tilkaldt, når erhvervsvirksomheden ønsker 'evne til innovation'? Er det fordi netop kunstneren frembringer noget, i det omfang han hører og ser. Og hører og ser i det omfang han frembringer?

Men hvordan kan kunstens tradition, grundlag, motivation og "metode" egentlig udfoldes i et engagement med en erhvervsorganisation?

I CPH:AIR's tilfælde 'øver' medarbejderen sig i at forene evnen til at lade sig påvirke af sin omverden og evnen til at på-virke sin omverden gennem sit arbejde. I første omgang får projektdeltagerne muligheden for at øve en agtpågivenhed overfor de 'kendetegn', der opstår i en arbejds-situation med billedkunstens medier – som for eksempel med mediet 'maleri'.

Et eksempel på et maleris "kendetegn", og meget forsimplet sat op: Et maleri hvor en pibe er afbilet, og hvor der samtidig i skrift er malet "Dette er ikke en pibe" – er et 'kendetegn', der f.eks. kan gøre os 'agtpågivende' overfor at 'sprog' ikke er 'entydigt', når det bruges til at afbilde 'virkeligheden'. I et 'krydsfelt' der her i dette maleri indtegnes af en bevægelse mellem 'skriftsproget' og 'billedsproget', kan vi måske begribe dette maleris 'kendetegn' som "ambivalens".

Et 'krydsfelt' i den kunstneriske arbejds-situation kan indtegnes af de konkrete kunstneriske mediers konditioner (f.eks. farve, materiale, flade, rum, etc. i 'maleri'), af konditionerne 'sprog' og 'tradition', samt af de øjeblikkelige kunstneriske kulturelle, sociale, politiske, økonomiske konditioner¹. 'Krydsfeltet' indtegnes samtidig af kunstnerens private konditioner og øjeblikkelige individuelle, kulturelle, sociale, politiske og økonomiske konditioner.

Tilsvarende indtegnes et organisatorisk 'krydsfelt' af de konkrete organisatoriske arbejdsopgavens konditioner. Og – som i kunstarbejdet – af f.eks. tradition ("det vi plejer at gøre") og af andre organisatoriske konditioner (f.eks. strategier, procedurer, politikker, sprog, kulturer, status). 'Krydsfeltet' indtegnes også af organisationens øjeblikkelige samfundsmæssige, kulturelle, sociale, politiske og økonomiske konditioner. Samtidig indtegnes krydsfeltet af medarbejderens private konditioner, af f.eks. 'faglige traditioner', samt af andre og forskellige individuelle og kulturelle, sociale, politiske og økonomiske konditioner.

Et eksempel på et 'kendetegn' i en organisation: To medarbejdere står ved stempel-uret ved virksomhedens indgang. De står og taler om, at de, fordi de er kommet for sent, må vente små fem minutter endnu, indtil urviserne har passeret et bestemt punkt – ellers vil uret ikke registrere mødetids-punktet korrekt. Dette er et eksempel på et 'kendetegn' i en organisatorisk 'arbejds-situation'; i et krydsfelt hvor der opleves sammenhæng mellem f.eks. konditionerne 'kontrol' og 'effektivitet': Medarbejderne skal kontrolleres for deres effektivitet, men kontrolsystemet forhindrer dem i at påbegynde arbejdet, selvom de egentlig kunne være effektive fra og med tidspunktet for deres egentlige fremmøde. Det er dog umiddelbart

vanskeligt at 'navngive' dette organisatoriske kendetegn – men vi kunne måske bredt bruge begrebet 'paradoks'. Medarbejderne i denne situation bemærkede måske ikke engang selv paradokset.

I sit møde med Kyklopen valgte Odysseus sig navnet Ingen. På den måde kunne Kyklopen ikke fastholde sin modstander; og han måtte leve som blindet – og uden mulighed for hævn over Ingen. Odysseus var nok be-grebet (han havde allerede været fanget!), men Ingen kunne ikke fastholdes, og Odysseus kunne fortsætte sin odysse.

Før vi kreativt fik dannet begrebet 'stress', var dette "noget" – eller dette 'Intet' – som vi dengang endnu ikke havde be-grebet, men som vi altså nu benævner "stress" – meget svært at håndtere og afhjælpe. I de forskellige organisationer og situationer tager 'kendetegn for stress' sig forskelligt ud, og man må derfor gennem organiseringen give begrebet 'stress' et indhold, hvis det skal kunne håndteres.

Et 'krydsfelt' er specifikt knyttet til en konkret organisation, og derfor kan krydsfeltets kendetegn kun 'ses' i konkrete og oplevelsesbaserede situationer. Andre krydsfelter, hvori andre kendetegn opleves, kan for eksempel være situationer i den direkte kontakt med kunder eller i situationer

omkring et arbejde med at udarbejde og håndtere produkter eller ydelser.

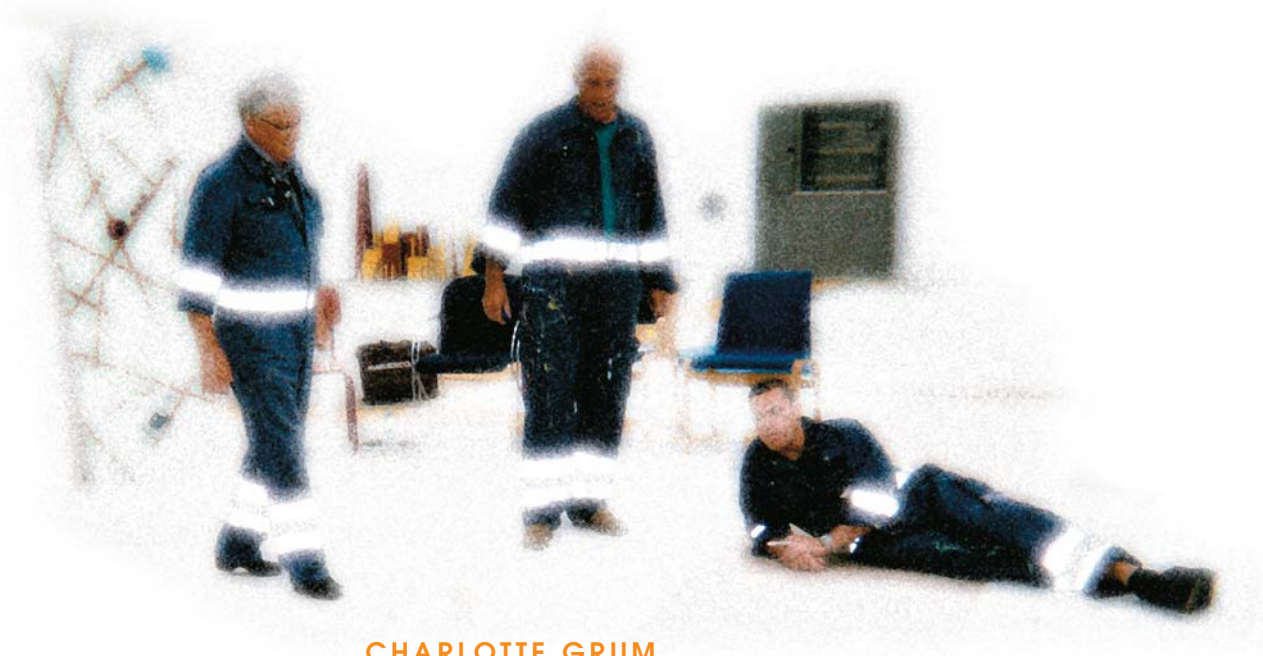
Mere end at 'navngive' et kendetegn gælder det altså om at kunne 'håndtere' krydsfeltets konditioner og deres 'bevægelser' – og derved 'kendetegn' – indenfor organisationen med henblik på at kunne kunsten at lede disse kendetegn igennem mine, vores og organisationens situationer – med sigte på fremtidig (bedre) organisering og fremtidige (bedre) arbejdsliv. At arbejde kunstnerisk betyder at skabe – håndtere – gennem en agtpågivenhed overfor de opstående specifikke betydende kendetegn i og for situationens 'krydsfelt'. Det er sammenfaldet af forskellige konditioner i tid og rum, der artikuleres gennem 'kunstværket'.

Hvis og når medarbejderne i CPH:AIR får mulighed for at 'overføre' en skabende agtpågivenhed overfor 'betydende kendetegn', som de 'op-står' i de daglige organisatoriske arbejds-situationers 'krydsfelter' – så kan vi tale om, at medarbejderen får mulighed for at være kunstnerisk i sit arbejdsliv. Når og hvis medarbejdere og ledere kan sanktionere forskellige arbejds-situationers 'kendetegn' med henblik på at lade sig påvirke af dem, så kan de også i højere grad kreativt på-virke de enkelte situationer gennem arbejdsfunktio-

nerne. Og hvis organisationen kan gøre uformelle procedurer ud af at gøre netop dette – at lade sig påvirke og på-virke; så har medarbejder, leder og organisation gode muligheder for i en højere grad at aktualisere sine muligheder hver for sig og sammen i fælles innovativ virksomhed.

¹ En "kondition" er en slags 'situation' i situationen. Med "kondition" menes derfor en tilstand, måde eller form, hvorpå noget forefindes, optræder, eller hvorpå noget agerer eller (på)virker (i) en 'overordnet' situation. "Krydsfeltet" udgøres derfor af en slags konstellation af uensartede konditioner.

Kent Hansen har siden 1995 beskæftiget sig med kunstens potentialer for arbejdsliv og organisering gennem egne kunstprojekter, workshops, seminarer, konferencer, foredrag og artikler, senest gennem initiativet 'demokratisk innovation'. Han er i øjeblikket tilknyttet Center for Kunst og Lederskab ved Institut for Ledelse, Filosofi og Politik, Copenhagen Business School gennem en fondsbevilling fra Kunstrådet, Kulturministeriet til ansættelse af kunstnerne i gæsteforskerstillinger. Kent Hansen har fungeret som sparringspartner for Charlotte Grum ifm. projekt CPH:AIR.



CHARLOTTE GRUM

Har planlagt, gennemført og evalueret projekt CPH:AIR. Hun har tidligere taget initiativ til kunstprojekterne Fabrik2003 og Transit2004.

Hun er født i 1969 og uddannet socialpsykolog fra Københavns Universitet i 1998. Hun har været elev hos billedkunstner Darek Ostrowski og gået på Bjørn Ignatius Øckenholt's Frederiksbergske Billedkunstskole.

Hun har bl.a. udstillet på Museet for Samtidskunst i Roskilde, på Sophienholm i Lyngby, på Jyllandspostens Galleri i København, Galleri Rostrum i Malmø og Kingsgate Gallery i London.

“Nu tør jeg gøre nogle ting, og jeg prøver at se tingene på en anden måde.” “Det har næsten været mere givtigt i afdelingen for hvordan folk tænker, end kurserne i driftsinvesteringer og skrivekurser.” “Jeg kunne se, at man kan ikke definere hvor processen slutter, den griber hele tiden nye tanker og mere med.” “Det har været en oplevelse jeg ikke ville være foruden, rent personligt og menneskeligt. Men hvad virksomheden får ud af det? Hvis nu jeg begynder at elske konen og hun begynder at elske mig, bliver jeg jo et andet menneske - også på arbejdet.” “Det har både været udviklende og udfordrende. Jeg har brugt noget andet end jeg plejer at bruge af mig selv.” “Det har været en udfordring, fordi du spørger om noget andet end andre ville spørge om i den situation.” “Noget jeg bruger rigtigt meget er de røde kort.. Hvis folk kun kan se begrænsninger, siger jeg: Du får et rødt kort, når du er negativ. Så står folk og griner og kan godt se det. Så siger jeg: Jeg vil ikke høre dét der kan gå galt, hvad er godt? Hvordan kan vi løse dét der kan gå galt? Jeg vil ikke høre alt det andet.” “Jeg har taget meget med mig, at man ikke skal se begrænsninger, men se positivt på tingene, se på hvordan vi kommer videre.. Og at turde at forfølge nogle ting, lære at følge dem helt til dørs, lade være med at have nogle ting der bavler i baggrunden, få dem fjernet ved at handle på dem.” “Jeg har lært at følge den første indskydelse der opstår. I stedet for at tænke over det og planlægge, så lad os begynde og så opstår der et eller andet. Så kan du jo altid korrigere det.” “Dét vi har lavet nu, skulle vi principielt udsætte alle i foretagendet for. Så det blev en etableret arbejdsform” (Medarbejderudtalelser om det faglige udbytte af de kreative workshops)

