



🕒 3 min. 👁️ 📌 25-02-2019

# Bliver man en bedre leder af at beskæftige sig med kunst?

Mødet med kunst kan bidrage til udvikling af empati og evnen til at eksperimentere med ideer, tanker og symboler. Formuleret i ledelsestermer kan man kalde det området for henholdsvis personaleledelse og forandringsledelse.

## Skribentinfo

[Finn Wiedemann](#)

Lektor i Kulturvidenskab

**M**ed den gamle ledelsesteoretiker Ichak Adizes fire ledelsesroller: producent (P), administrator (A), entreprenør (E) og integrator (I), kan kunsten især bruges til at fremme rollen som integrator, som har fokus på samarbejdsmuligheder og udviklingen af meningsfulde fællesskaber og entreprenøren, som er innovativ og stiller spørgsmål til virksomhedens eksisterende rutiner og opgaver.

Det, som er særligt for kunst og litteratur, er, at vi møder menneskelige erfaringer i bearbejdet og komprimeret æstetisk og symbolsk form. Kunst og litteratur giver os indgående adgang til nye verdener og personer. Mødet med kunstneriske objekter og artefakter vil ofte udgøre et møde med en fremmed verden, som man skal trænge ind i. En verden som består af ideer, tanker og følelser, man ikke kender direkte fra sig selv. Det at beskæftige sig med kunst kan sammenlignes med at tilegne sig et fremmed sprog, som giver nye muligheder for at forstå sig selv og for at kommunikere med omverdenen på nye måder. Eller som psykologen og uddannelsesforskeren Jerome Bruner (2004) formulerer det: "Fiktionen tilbyder alternative verdener, som sætter den virkelige verden i et nyt lys."

Konkret er litteraturen som små maggiterninger, der i koncentreret form indeholder menneskelige erfaringer, som folder sig ud for os i krop og sind, når vi læser. Litteraturen kan bidrage til at udvide vores liv

horisontalt, hvor vi f.eks. kommer i kontakt med begivenheder, personer, miljøer og problemer, vi ikke kender til, men også vertikalt, hvor vi som læsere opnår dybere, mere komplekse og præcise erfaringer, end det ofte er tilfældet i vores eget liv, sådan som den amerikanske filosof Martha Nussbaum har formuleret det.

Den stemning af sindet, som moderne kunst muliggør, kan bidrage til, at vi udvikler større empati. Vi kan få en anden og måske dybere forståelse for organisationens ansatte og vores samarbejdspartnere, f.eks. kunder, klienter og leverandører, dvs. det sociale eller personaleledelsesmæssige område. En stadig mere global og multikulturel verden præger ikke kun samfundet, men også vores organisationer. Som leder skal man i stigende udstrækning kunne lede og navigere i et miljø, hvor man møder mennesker med mangfoldige sociale og kulturelle erfaringer.

Kunst og litteratur er ikke kun et rum, hvor vi har mulighed for at udvikle empati og et etisk perspektiv. Det er også et eksperimentelt rum, der leger med materialer, former, genrer, ideer og skabe nye virkeligheder. Den nysgerrighed, iverigdom, kreativitet, vilje og evne til at gå nye veje, som findes i kunsten, kan stimulere, provokere eller udfordre os. Evnen til at tåle dissonans, ambivalens, tvetydighed, paradokser og usikkerhed er elementer, som ofte indgår i den moderne kunst, f.eks. i poesi. Det at beskæftige sig med særlige former for kunst kan bidrage til opbygningen af negativ kapacitet, dvs. evnen til at tænke kritisk og f.eks. ikke lade sig begrænse af organisatoriske rutiner eller vaner (Alvesson og Spicer, 2016). Man kan argumentere for, at denne del især sorterer under det, man kalder forandringsledelse.

Kunst- og litteraturhistorien er fyldt med værker, som markerer og indvarsler nye erfaringer og måder at beskrive verden på. Kafka, Joyce, Proust og Borges eller i nyere tid forfattere som Paul Auster eller Murakami eller den danske digter Ursula Andkjær Olsen, er alle eksempler på forfattere, som udvider litteraturen ved at inddrage nyt indhold eller gennem nye måder at formidle og formgive deres tekster og værker på.

Som leder er det et krav, at man er i stand til at forholde sig stadigt mere åbent, flerperspektivisk og eksperimenterende til omverdenen. Der er måske behov for at formulere en ny organisations-, markedsførings- eller strategiplan, eller der skal brydes med kendte rutiner og vaner. Det at læse moderne lyrik, litteratur eller beskæftige sig med moderne kunst kan bidrage til udviklingen af negativ kapacitet og dermed gøre en mere stemt overfor dissonans, flertydighed, paradokser, ambivalenser og flertydighed, ligesom vi måske kan udvikle en mere eksperimentel og kreativ tilgang til os selv og verden.

Kunst- og litteraturoplevelser kan være umiddelbare og oplevelsesbaserede eller mere reflekterede og erkendelsesfunderede. Den sidste oplevelsesform kræver mere arbejde af os og vil ofte forudsætte, at vi er i besiddelse af en eksisterende viden. Begge tilgange har dog et udviklingsmæssigt potentielle.

Nedenunder er oplistet en række ikke udtømmende forslag til inspiration til, hvordan man som leder og organisation konkret kan arbejde med at integrere kunst og litteratur i en travl arbejdsdag.

- Begynd personale- eller ledermødet med i fællesskab at læse et digt
- Henlæg medarbejderseminaret til det lokale kunstmuseum
- Lav lokale læseklubber på arbejdspladsen
- Inviter en kunstner ud for at fortælle om sit arbejde
- Arbejd bevidst med udsmykning og kunstindkøb
- Drop maratonløbet eller motionsløbet og læs i stedet en moderne roman

- Giv et teaterabonnement eller et bogklubabonnement væk i julegave i stedet for en købmandskurv
- Indled strategiseminaret med digtoplæsning
- Skriv et digt eller en sang om et for virksomheden relevant emne eller problemstilling
- Lad en strygekvartet indlede medarbejderseminaret
- Syng sammen i frokostpausen
- Lad en forfatter lave et skriveværksted
- Opret et medarbejderbibliotek hvor medarbejdere giver bøgerne personlige anbefalinger med på vej
- Brug erfaringer fra kunsterisk ledelse som afsæt for udviklingen af den lokale ledelse
- Ansæt en kulturambassadør hvis formål det er at integrere kunsten i hverdagen