

# Kunst som krisemedicin

**I krisetider skærer man ned på investeringer i kunst og kultur – Men i virkeligheden er det de kreative brancher, der kan hjælpe økonomien på fode igen – Organisationer og virksomheder kan udnytte kunst til at styrke innovationskraft og produktivitet**

INVESTERINGER I KUNST OG KULTUR bliver et af ofre for den økonomiske krise. I regeringens finanslovsforslag for 2010 opretholder kulturen lige akkurat samme bevillingsniveau som i år. En række teatre og regionale spillesteder får fastfrosset deres støtte frem til 2015, og to af Kunstrådets mest succesfulde ordninger for børn og unge forsvinder.

Det virker naturligt og logisk, at staten ikke smider penge ud til tant og fjas, når den samtidig skal tackle en økonomisk lavkonjunktur, herunder en stærkt stigende arbejdsløshed. Men netop de kreative erhverv er en af nøglerne til at bringe økonomien på fode igen. En ny forskningsrapport fra CBS viser, at værditilvæksten i danske ophavsretsbrancher som musik, litteratur og film er langt større end i højt profilerede brancher som bio- og nanoteknologi. Derfor ville det give et enormt samfundsøkonomisk afkast, hvis politikerne øgede de offentlige investeringer i uddannelse, forskning og erhvervsfremme i disse kreative brancher.

Også i erhvervslivet som helhed kan kunsten udnyttes som redskab til at skabe innovation, organisatoriske forandringer og ny vækst. Kunstrådets formand, Mads Øvlisen, peger på, at kunsten ikke kun skaber værdi som selvstændigt erhverv:

“I min tid som administrerende direktør for Novo Nordisk brugte jeg kunsten som et ledelsesværktøj til at sende signaler om den fornyelse, der er så væsentlig for alle virksomheder i dag. Vanetænkning er den største trussel mod fornyelse, og god kunst er det største værn mod vanetænkning. Den sparker til os og får os til at se tingene på en anden måde. Derfor spiller den en væsentlig rolle som fornyer.”

## Innovationen spirer i ikke-viden

Lotte Darsø, lektor i innovation på DPU, Aarhus Universitet, mener, at kunsten kan give organisationer en stærk innovationskraft.

“Da jeg først begyndte min forskning, overraskede det mig meget, at gnisten til innovation opstår i dét, jeg kalder ikke-viden,” siger hun. “Faktisk kan viden direkte hæmme innovationen, fordi den farver vores opfattelse af verden og styrer vores tankegang i bestemte retninger. Når vi spørger åbent og fordomsfrit til et emne, bevæger vi os omvendt ind i et område, hvor vores forforståelse gradvist kommer til syne, så vi kan udfordre den og forstå tingene på nye og anderledes måder.”

Spørger man medarbejderne i virksomheder og organisationer, foretrækker de fleste at beskæftige sig med ting, de ved noget om på forhånd. De mangler redskaberne til at sætte deres ikke-viden i spil og har svært ved at håndtere

## ..... Kreative kræfter

**Kunstneriske processer kan forløse virksomheders og organisationers innovationspotentiale.**

## MM | Unilevers forandringsprojekt (1999-2006)

Unilever er måske den virksomhed i verden, der har eksperimentet mest vedholdende med at udnytte kunstens potentiale. Virksomheden har bl.a. udnyttet kunst i en strategisk omstillingsproces, der skulle forvandle en tung og kontrolleret arbejdsform til en innovativ og selvstændig *enterprise*-kultur.

Unilever arbejdede på flere niveauer med mange forskellige udtryksformer. Der medvirkede alt fra skuespillere, instruktører og klovne over digtere, malere og parfumører til musikere, multimedie-kunstnere og kokke. Det generelle fokus var at udtrykke sig – ikke mindst skriftligt. Medarbejderne fulgte bl.a. kurser i fortælle teknik og creative writing, læste romaner med børn i de lokale skoler og arrangerede større litteratur-events. De lavede også en konkurrence om at skrive den bedste historie til børn mellem ni og elleve år.

Som projektkoordinator Isabelle King beskrev det: “Vi sælger alle de her produkter til børn: Kaptajn Birdseye, børneis og børnemad, men hvordan er det egentlig, vi skaber kontakt til dem; er vi gode til at kommunikere med dem? Vi ville gerne finde ud af, hvad der tænder dem.”

## MM | Skatteministeriets sociale laboratorium (2005-2006)

I Danmark forholder det offentlige sig generelt åbent til at arbejde med kunst og kreative processer – både på kommunalt og statsligt niveau. En af de mest progressive organisationer er Skatteministeriet, der bl.a. har udnyttet kunsten til at implementere et nyt værdisæt og forankre en allerede gennemført forandringsproces i det daglige arbejde.

I nært samarbejde med Learning Lab Denmark på DPU og Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling (SCKK) iværksatte Skatteministeriet en form for socialt laboratorium i 2005. Det involverede syv kunstnere, der bl.a. arbejdede med teater, visuelt sprog, fortælling og musik for at skabe et æstetisk rum for forandringsprocesserne. Fordi dialogen udspillede sig på nye måder, blev vejen banet for nye løsninger. Bl.a. oplevede medarbejderne på egen krop, hvordan man fungerer som en helhed, lytter og arbejder intimt sammen, da de pludselig skulle optræde som gospelkor i Christianskirken.

Initiativerne har ændret holdninger og arbejdsformer. Bl.a. arbejder medarbejderne nu meget mere på tværs af afdelinger og strukturer, og de er blevet bedre til at lytte til hinanden.

SCKK har viderebragt en del af metoderne til andre statslige institutioner.

### Forankring fryder

En kunstnerisk tilgang til omstillingsprocesser kan være med til at fastholde forandringerne på langt sigt.

usikkerheden ved det ukendte. Det er netop det hul, kunsten kan udfylde, forklarer Lotte Darsø. Den kan skabe et rum, hvor det er spændende og inspirerende for medarbejderne ikke at vide alting – et sted, hvor det er trygt at miste fodfæstet.

Ifølge Lotte Darsø har kunsten også et stort potentiale på organisationsniveau, hvor der hurtigt opstår selvopretholdende kulturer af uhen-sigtsmæssige rutiner, som bundfælder sig, uden at nogen bemærker det. Kunsten taler et andet sprog end virksomhedens og kan synliggøre disse strukturer for medarbejderne:

“Vi bliver bedre til at se, lytte og bruge vores sanser gennem kunsten. Den har en kraft til at bryde normer og kan derfor bruges på et strategisk niveau til at påvirke virksomhedskulturer,” understreger hun.

### Processen skal skræddersyes

I sin forskning har Lotte Darsø defineret konkrete redskaber, som kunstnere kan bruge til at understøtte forandring, udvikling og læring i organisationer. Hendes konklusioner bygger bl.a. på erfaringer fra Unilever i Storbritannien, der er gået ekstremt metodisk til værks. Fra 1999 til 2006 benyttede virksomheden kunsten til at ændre en træg og gammeldags organisationskultur fundamentalt.

I spidsen for processen stod musikeren Alastair Creamer, der i dag har sin egen konsulentvirksomhed, hvor han udvikler kunstneriske projekter til organisationer og virksomheder. I Unilever introducerede han kunsten på mange forskellige niveauer: som udsmykning, som underholdning, som redskab til bl.a. ideudvikling

og som strategisk proces. Filosofien var at skræddersy hver eneste løsning fra grunden i stedet for at producere dem som standardvarer.

“Man kan kun involvere mennesker i at skabe forandring, hvis man både taler til deres hjerne og hjerte. Derfor er det vigtigt at målrette projekterne mod mennesker i stedet for ‘ansatte’; at tilrettelægge dem på flere niveauer og sanselige planer,” vurderer han.

Omhuen til trods gik meget galt. Som divisionsdirektør James Hill forklarede Lotte Darsø under hendes dataindsamling, var 25 pct. af de 200-300 gennemførte initiativer ikke særlig vellykkede. Men de var alligevel med til at give Unilever et menneskeligt ansigt som en virksomhed med plads til fejl. Derfor betragter han også disse dele af projektet som en succes:

“Jeg synes, det er meget attraktivt at arbejde i en virksomhed, som gør mere end blot at producere vaskepulver og fiskepinde. En virksomhed, der har et bredere syn på samfundet og på, hvordan den kan berige medarbejdernes tilværelse.”

### Mennesket bærer forandringen

Noget af det sværeste ved forandringsprocesser er at fastholde forandringerne på langt sigt. Man fastlægger missioner og visioner. Indkredser værdier. Enes om prioriteringer og ressourcer. Men når hverdagen indtræder, glemmer man let de nye tanker og falder tilbage til gamle vaner.

Da Skatteministeriet i starten af 00'erne gennemgik en omfattende forandringsproces, var der så mange nye ideer og tiltag i spil, at personalet nærmest druknede. Som kontorchef Helle Vibeke Carstensen fortæller, var det en kæmpe udfordring at forankre de mange organisatoriske ændringer i det daglige:

“Vi manglede simpelthen et sprog til at italesætte de abstrakte processer. F.eks. var vi vant til at arbejde meget atomiseret med hver vores faglige viden, men skulle i den nye organisation arbejde langt mere på tværs og være bedre til at lytte og lære af hinanden. Og her var det svært at mobilisere de personlige kompetencer, det krævede at styrke samhørigheden og de menneskelige relationer i organisationen.”

Kunsten blev introduceret, fordi det handlede om at “komme ind i maven på folk”, som Helle Vibeke Carstensen udtrykker det. Der sker nemlig en helt speciel læring i musik, teater og billedkunst, der ikke kun appellerer til intellektet, men til hele kroppens sanseapparat. Således førte processen langsomt Skatteministeriets medarbejdere ind i deres nye rolle som udadvendte og selvstændige individer.

Med tiden har projektet ifølge Helle Vibeke Carstensen gjort det endnu mere tydeligt, at ekspertinnovation er utilstrækkelig i sig selv. Mens Skatteministeriets kunder ikke lægger meget mærke til ministeriets strategier, it-værktøjer, faglige ressourcer osv., har de et konkret behov for, at den menneskelige kontakt fungerer, forklarer hun.

### Det bløde er det hårde

At træde ind i en helt ny organisationskultur og gennemføre en kunstnerisk proces med positivt resultat, kræver stor faglighed fra kunstnerens side, påpeger Gerda Hempel. Hun er daglig leder af ArtLab, der koordinerer samarbejdsprojekter mellem virksomheder og kunstnere og afholder løbende kurser, hvor musikere og skuespillere videreuddannes til at begå sig inden for dette særlige område.

“I de her projekter fungerer kunsten jo ikke bare som kunst. Man bedriver i virkeligheden et lille stykke grundforskning, som kræver enorm kompetence. Derfor bliver hele ideen om en oplevelsesøkonomi også lidt absurd, hvis man ikke fremmer det kreative vækstlag og investerer i kunstneriske uddannelser,” mener hun.

Selvom disse projekter som regel ligger helt i top i kvalitative evalueringer, er det stadig så som så med anerkendelsen. Måske skyldes det, at det er svært at kvantificere effekten af de abstrakte processer. Det er i hvert fald ofte et problem for virksomhedernes HR-chefer, fortæller Gerda Hempel. De skal have ryggen fri og være sikre på den positive effekt, før de investerer i et kunstnerisk projekt.

Lotte Darsø er enig. Hun har været med til at starte en ny masteruddannelse på DPU og CBS, Leadership and Innovation in Complex Systems (LAICS), hvor de studerende lærer at navigere innovativt i en kompleks verden. I hendes øjne handler det ikke kun om penge, men også om, at fokus i langt højere grad bør flyttes fra det, der kan måles og vejes, til det, der kan sanses og føles:

“Man taler tit om menneskelige relationer som ‘de bløde værdier’, men faktisk er det de allerhårdeste kompetencer. Det er i relationerne mellem mennesker, at innovationen sker. Derfor er vi på godt og ondt afhængige af det, der ikke kan måles,” understreger hun og slutter:

“I krisetider ser ledere som regel på produktion og salg og skærer ofte deres innovationsafdelinger væk, fordi de ikke skaber nogen synlig værdi. Men det betyder bare, at de skærer den gren over, de sidder på. Det er ikke bare dumt og kortsigtet, men også uøkonomisk.” **MM**

Marie Büchert | mm@mm.dk

#### Referencer:

- Mark Lorenzen & Kunal Singla: Nøgletal for Dansk Ophavsretsøkonomi (mimeo), Copenhagen Business School, 2009. Kan downloades fra [www.cbs.dk/imagine](http://www.cbs.dk/imagine).
- Lotte Darsø: Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business. Samfundslitteratur, 2004.
- [www.laics.net](http://www.laics.net)

### Bløde værdier?

**De mellemmenneskelige relationer hører i virkeligheden til de allerhårdeste kompetencer.**

## MM | Kolofon

### Administrerende direktør og ansvarshavende

**chefredaktør** Erik Rasmussen.

**Direktør** Lars Jannick Johansen.

**REDAKTIONEN:** Bjarke Møller, adm. chefredaktør, Kalle Jørgensen, redaktionschef, Susan Knorrenborg, redaktionssekretær, Poul Albret, Torben K. Andersen, Anna Holst Jensen, Carolina Kamil, Jens Reiermann, Ole Vigant Ryborg, Marianne Kristensen Schacht, Bjarke Wiegand. **Grafik** Nynne-Cecilie Schmidt, Peter Ørntoft. **Korrektur** Signe Marie Højlund.

**TÆNKETANKEN:** Asger Daugbjerg, erhvervsdirektør, Per Meilstrup, klimadirektør, Johannah Christensen, projektchef, Ida Strand, projektchef, Laura Storm

Svendsen, projektchef, Adrien Bory, Izabela Butenko-Olesen, Morten Christensen, Anne Veronica D'Souza, Morten Fisker, Isabella Frenning, Elisabeth Frederiksen, Christian Eika Frøkiaer, Justin Gerdes, Iben Berg Hougaard, Ida Høgstved, Theis Stoltze Kaspersen, Astrid Læssø, Morten Hyllegaard, Sarah Pickering, Bjørn Borbye Pedersen, Anne Kjær Skovgaard, Meik Wiking.

**SALG OG MARKEDSFØRING:** Sidsel Bogh, salgschef, Hans Nydam Buch, Martin Frost, Søren Münster.

**ØKONOMI OG ADMINISTRATION:** Morten Christensen, økonomidirektør, Søren Werner

Borgquist, Hanne Lyng Christiansen, An'mary Jonasson, Sanja Lukic, Jørgen Dalsgaard Olsen, Heidi M. Rasmussen, Anne-Sofie Bendtsen.

**Tryk** Ekspresen. **Design** e-Types  
Mandag Morgen udgives af Huset Mandag Morgen A/S og udkommer hver mandag. Citater kun tilladt med tydelig kildeangivelse. **ISSN** 0905-4332.  
*Kopiering er kun tilladt ifølge COPY-DAN-aftaler.*

**Etiske regler** Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på [www.mm.dk](http://www.mm.dk).

**Abonnement** Halvår kr. 3.745,- ekskl. moms. Helår kr. 7.490,- ekskl. moms.