

## **Kunst og lederskab – Artists in Residence**

*Af Ole Fogh Kirkeby*

Vigtigheden af en seriøs inddragelse af kunsten i management- og lederskabsfunktioner kan ikke underdrives. Siden Klein skrev sin bog "No Logo" burde uskyldens slør være revet fra det maniske og bevidstløse dogme om branding, branding og atter branding. Og dog hører man i stigende grad, netop i forbindelse med udfordringerne til public management, ordene "branding", "benchmarking" og "image-pleje" gentaget til den tærskel overskrides, hvor det anafylaktiske chok indtræder. Netop det offentlige, hvor lederskab i udgangspunktet ikke blot har ret, men faktisk pligt, til at operere med mindst fem bundlinier, synes at være i total forvirring omkring dets egen raison d'être. De fem bundlinier: den økonomiske effektivitet, det sociale ansvar, bæredygtighedskravet, varetagelse af humane ressourcer og styrkelsen af demokratiet, ofres i lyset af en slavisk efterligning, af et – for længst udlevet fantasme om den økonomiske bundlinie, som det, der skulle gøre ledelse i det private erhvervsliv så meget bedre end det offentlige.

Men for det første er ledelse i det private erhvervsliv på ingen måde bedre end ledelse i det offentlige. Blot har det offentlige langt vanskeligere vilkår: her er bestyrelserne valgt på at være uenige, her har faggrupper langt større rettigheder, og deres ord langt større vægt, her er brugeren med i hele processen, fra forberedelsen af beslutningerne til deres endelige implementering. Markedet, der kan synes at være det sted, hvor private virksomheder bliver evalueret, er en illusion i dag. Virksomheder vurderes på de andre bundlinier, og det bør det offentlige tage ad notam – det er brandingens og imageplejens akilleshæl.

For det andet er de ledelsesværktøjer, som det offentlige føler sig forpligtiget til at overtage fra det private, ofte direkte uanvendelige i en tid, hvor det er solister, der skal ansøres til at lede sig selv og vejlede hinanden.

Man kan sige, at der overalt i organisationer, de offentlige som de private, er en transformation på vej, et fokusskifte fra management til lederskab. Management-

funktionen, der naturligvis er uundværlig, på et vist niveau, men som kan overtages delvis af IT-baserede vidensværktøjer, den er, når den står alene, fatal, fordi den fokuserer på den første bundlinie. Lederskab derimod udgår altid fra mindst tre bundlinier.

Men hvilke nye strategiske koncepter medfører det? Nu, når det ikke længere er muligt at forlade sig på TQM, og endog heller ikke på business excellence-modeller alene, men nu, hvor noget andet må dukke op, noget, der forvandler selve begrebet "strategi"?

Det er her kunsten kommer ind.

Kunst handler om – som K.E. Løgstrup sagde – "at give tilfældet chancen". Det handler om virkelig at formå at udnytte mulighederne i alle de nye "medier", som ledelsen konfronteres med. Først og fremmest med medierne "viden", "oplevelse" og "organiseringen". Her lurer givetvis uanede muligheder, men også ikke så få farer.

Muligheden er, at lederskabet kan erobre en ny horisont for autenticitet. Det betyder, at grundvilkåret for inddragelsen af kunsten i lederskabet *ikke* er branding, men derimod formidling af en ny basis for interessentens refleksivitet og læringsberedskab, ført frem gennem en ny synlighed, åbenhed, og sensibilitet fra organisationens side. Sensibiliteten, der i filosofisk forstand udspringer af "pathos", af lidenskaben, må generobres for tanken. Fornuften må finde mellemrummet mellem det sensitive og det "cool'e" – for at citere hovedtemaer fra Gibsons nye bog, "Mønstergenkendelse", om den forbrugerfremtid, der allerede har nået os, selvom denne fremtid er ujævnt fordelt.

Viden står stadigvæk i grænselandet mellem videnskabens og teknologiens tilsyneladende autonomi – en borg man ikke bare kan lade stå uerobret hen på sit felttog, hvis man ikke vil faldes i ryggen, når man mindst aner det. Viden er også, som knowledge-management, et giffengode, der stadigvæk synes at stå udenfor de sociale relationer i kraft af en objektivitet, der signalerer urørlighed. Men viden er bundet til menneskers begær, og er dermed et konstituerende element i udviklingen af sociale relationer. Det ved man, når man i stigende grad taler om "videndeling". Men hvordan vrister vi viden fra laboratorier, fra forskning organisations-internt eller i statsligt regi, og fra de hegemoniske ekspertkulturer, således, at den kan

menneskeliggøres i organisationen, og i den – om ikke andet så virtuelt dialogiske – relation til brugeren?

Her er kunsten afgørende som eksempel til efterfølgelse, fordi kunstens historie, og det gælder alle genrer, handler om at reflektere problemerne med indføjelser af de nye teknologier i vort liv, det arbejdsmæssige og det private. Oftest indgår nye viden og ny teknologi jo som metaforer i vores virkelighed. Allerede i 1700-tallet skrev den franske filosof, LaMettrie, bogen "Maskinen menneske" under inspiration fra de mekaniske maskiner og fra Newtons teorier. I begyndelsen af 1800-tallet skrev Mary Shelley, "Frankenstein", og i forrige århundrede opfandt Gibson ordene "cyber space", "cyber punk" og "virtual reality", som artikuleringer af IT-teknologiens rolle i vores liv. Nano-teknologierne vil også skabe nye billeder. Men al teknologi skal indlemmes i den organisatoriske virkelighed, hvori den fungerer som basis for produktion, administration og servicering, OG naturligvis i vores private livsverdener. Kunsten har en afgørende rolle her, fordi den udfordrer teknologien, samtidig med at afbillede dens faktiske og potentielle, eksistentielle konsekvenser.

Knowledge management kan simpelthen ikke fungere uden denne dimension. Og den kan ikke blot operationaliseres gennem en teknisk-strategisk udvikling af fantasmet "vidensdeling". I alle felter af det offentlige har viden i den grad noget med personlige magt-relationer. Det er vigtigt at forholde sig, inden IT-mediet gør "viden" endnu mere omnipotent og urørlig, når den forvaltes og gøres til vores individuelle virkelighed af det offentlige.

Lederskab forudsætter fornemmelsen for den eksistentielle dimension af ny viden og nye teknologier. For håndtering og deling af viden ændrer afgørende balancen mellem individet og organisationen, den balance som er kerne i organiseren, og som det er lederskabets ansvar at skabe og opretholde.

Det faktum, at viden og identitetsskabelse er så tæt forbundne i profileringen af den nye arbejdskrafts identitet, det indebærer, at viden og dens organisatoriske udslag, må prøves for et eksistentielt tribunal, der ikke kun handler om tildeling af personalegoder, om skabelse af nye hierarkier, om udviklingen af nye kompetencer, men i særlig grad handler om genskabelsen af arbejdsfællesskaber.

Kunstneren kan gå solo ligeså meget som han vil, men han er altid i sin aktivitet rettet mod et virkeligt fællesskab, og også, helt afgørende, mod et kommende. Det skyldes at han fastholder sin egen sårbarhed: Det at det, han laver, kan og skal fortolkes ind i vores liv. Ligesom han naturligvis ofte reflekterer de gruppers interesser, som bliver kørt over af de nye, skinnende systemer. Denne sensitivitet må lederen også udvikle, en seismografisk følsomhed for sine egne svagheder, der ikke vipper ham af pinden. Det er det modsatte af en reaktiv konservatisme, selvom et sådan holdningskompleks sagtens kan orientere sig omkring værdier, der har været basale for det humanistiske perspektiv siden oplysningstiden.

Hvis vi ser på det nye fænomen "artists-in-residence", der udtrykker forskellige niveauer af en eller flere kunstners tilknytning til en organisation, så åbner der sig nye muligheder for en horisont for synlighed, der kan overskride den snævre, strategiske horisont. Kunstneren kan være foregangsmand for interne dialoger, der faktisk fokuserer på forholdet mellem liv og arbejde. Men faren er naturligvis her, at den oplevelsesmæssige kommer for meget i fokus. Oplevelse udspringer af opmærksomhed, og opmærksomhed er naturligvis det, enhver leder ønsker af og fra sine medarbejdere, og ikke mindst af sine (for)brugere. Når opmærksomheden bliver intens skabes medarbejdernes engagement, commitment, ja entusiasme. Det er faren for det nye medarbejderskab, at medarbejderen forceres ind i en entusiasme, der fratager ham hans frihed. Dette medfører f.eks. over-branding – så man som Volvo må ansætte en Brammer til at udtænke scenarier, hvor en Volvo kastes af en kastemaskine gennem et lyserødt plastikhjerte. Det gælder om at få medarbejderne på afstand af selve deres produkt for at imødegå deres brækfølelser.

På en anden tangent ligger der en fare i at ville tryllebinde konsumentens opmærksomhed ved hjælp af kunst. Når Schwebbes ansætter en britisk kunstnerinde, Alison Jackson, til at lancere fotografier, der fremstår som autentiske, men er konstruerede: Dronning Elisabeth taler med en rygende Camilla Parker Bowles..., så har det intet at gøre med evnen til at inddrage kunst i en seriøs sammenhæng, også selvom billederne fermt reproducerer, at det autentiske kan være en konstruktion. Det er anden-ordens branding, hvor in-autenticitet, det vanskelige i at skelne mellem fakta og fiktion i vores mediestyrede verden, bruges

strategisk til indirekte at postulere en autenticitet for et produkt, der socialt set er fuldkommen ligegyldigt. Mådehold, proportionssans, seriøsitet, er lederdyder, der for alvor kræves, når kunsten lukkes inden for murene. For den dag er vel ikke fjern, hvor offentlige eller private hospitaler brander sig på samme måde, som en snedvendt Bennetton-reklame: Billeder af for længst afdøde lunge-cancer-patienter, der ryger i selskab med overlæger?

Afgørende er det, at lederskabet ikke bruger kunsten som en oplevelsesmaskine, men tager den til sig, i det aspekt af opmærksomheds-skabelse, der handler om at blive bevidst på indholdet og omfanget af ens egne handlinger.

Ofte ser vi, at alliancen mellem kunst og lederskab angribes under begrebet "kuratering". Traditionelt har det handlet om måderne at indrette virksomheden æstetisk på, dvs. om skabelsen af en intern oplevelsesdimension – klassiske første, danske eksempler er virksomhederne i Herning, hvor man fik kunst på væggene, og LO-skolen i Helsingør. Men kuratering bør være meget mere end indendørsarkitektarbejde. Kuratering kan og bør handle om skabelsen af organisationens kritiske og etiske atmosfære. Det drejer sig om alt, fra måderne at strukturere bygninger på, til det at finde navne og logoer. Kuratering må åbne virksomheden mod dens interessenter, og mod offentligheden. Den må være protagonist for skabelsen af en organisation uden mure. Et forhold, der bliver mere og mere væsentligt også for det offentlige i dets forhold til den kommende bruger – der netop ikke skal tænkes som FOR-bruger, men som kritisk medskaber af de ydelser, han modtager.

Verden er paradoksal. Volkswagen indretter sin glasfabrik i Dresden, hvor det afsluttende montagearbejde på den nye luksusmodel, Phaeton, foregår. Arbejderne kan ses ude fra gaden. De har jakkesæt på. Og alt, fra arbejdstempi til omhu kan iagttages af den kommende konsument. Men samtidig stammer navnet "Phaeton" fra græsk mytologi. Phateon var en uægte søn af Zeus, hvis menneskelige mor plagede faren igen og igen om at give sønnen en frynsegode. Da Zeus til sidst giver efter, bliver godet, at køre solens vogn. Det gør Phateon med en sådan ildhu, at han kører ind i en stjerne og synker i havet. Volkswagens forsøg på at tilbageerobre et bilmærkes autenticitet fra vores store, mytologiske fortid, består i at opkalde bilen

efter verdens første automobilulykke. Sic! Hvis virksomheden vil hyre kunstnere bør den nok også ansætte en enkelt græsk filolog.

Kuratering må blive en ny måde, at skabe seriøse public relations på. Den må finde balancen mellem nøgtern information og suggestiv brug af ord og billeder.

Men i bedste fald bør kuratering skabe grundlaget for en interaktiv relation mellem virksomheden og interessenterne, især konsumenterne i denne kontekst. Vi kan se dette eksemplificeret i kuraterings arne-institutioner, de kulturelle institutioner, kunstmuseer, symfoniorkestre, radiofonier, teatre, udstillingscentre, etc. for her kan lederskab og kunst forenes eksemplarisk. Men kun under den forudsætning, at institutionslederen ved noget om lederskab. Pointen er, at hele denne mere eller mindre finkulturelle oplevelsesindustri bør omkalfatres, således, at det, den besøgende modtager, er viden, nemlig incitamenter til at udvikle personlige læringsstrategier. Vi skal ikke kun opleve, vi skal styrke vort beredskab til at skabe. Og dette beredskab kræver viden, læringskapacitet, kreativitet og mod, egenskaber, der netop ikke står i modsætning til billedet af kulturkonsumenten som del af en elite. Dannelsesbegrebet, som kunsten i egenskab af artists-in-residence altid har befordret ved at være garant for eksistentiel kvalitet, fra Bennini i residens hos pavestolen, til Goethe i residens hos fyrsten af Weimar, skabes igennem et samarbejde mellem vore ledere og de mennesker, der har fået den gave at kunne udvikle vores kultur, i tanke og handling. Virksomhederne skal ikke forvandles til museer eller til kunstinstitutioner, men de skal åbne deres rum for den dannelse, der kun bliver den ægte vare, hvis den er rettet mod styrkelsen af alle mennesker på deres vilkår og i deres kontekster til at overskride deres egen horisont.

Vi skal hverken have japanske isskabe, der spiller Bruckner, når vi tager en gedeost, eller toiletter, hvis sæder fortæller os om intensiteten af vore vågne drømme, men vi skal have ledere, der bestandig har det humanistiske ideal for øje, at enhver organisation, offentlig eller privat, altid – i et lille rum, af tid, hvis rolle det er, at ophæves – har ret til at være klogere end sine konsumenter.