

mpp LEADS

Publishers:

Department of Management,
Politics and Philosophy
Copenhagen Business School
Porcelænshaven 18B
DK-2000 Frederiksberg
Phone: +45 3815 3636
mail:as.lpf@cbs.dk
www.mpp.cbs.dk

Editors:

Anje Schmidt / as.lpf@cbs.dk
Henrik Hermansen / heh.lpf@cbs.dk
Daniel Hjorth / dhj.lpf@cbs.dk

Subscription

Sign-up free of charge at
www.mpp.cbs.dk or to as.lpf@cbs.dk

Photos

Ken Hermann
Bjarke MacCarthy
David Amzallag
Agnete Schlichtkrull m.fl.

Layout and print

Grafisk Rådgivning
Circulation: 1500

Issue Dates in 2009

No 1: February 1
No 2: June 24



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

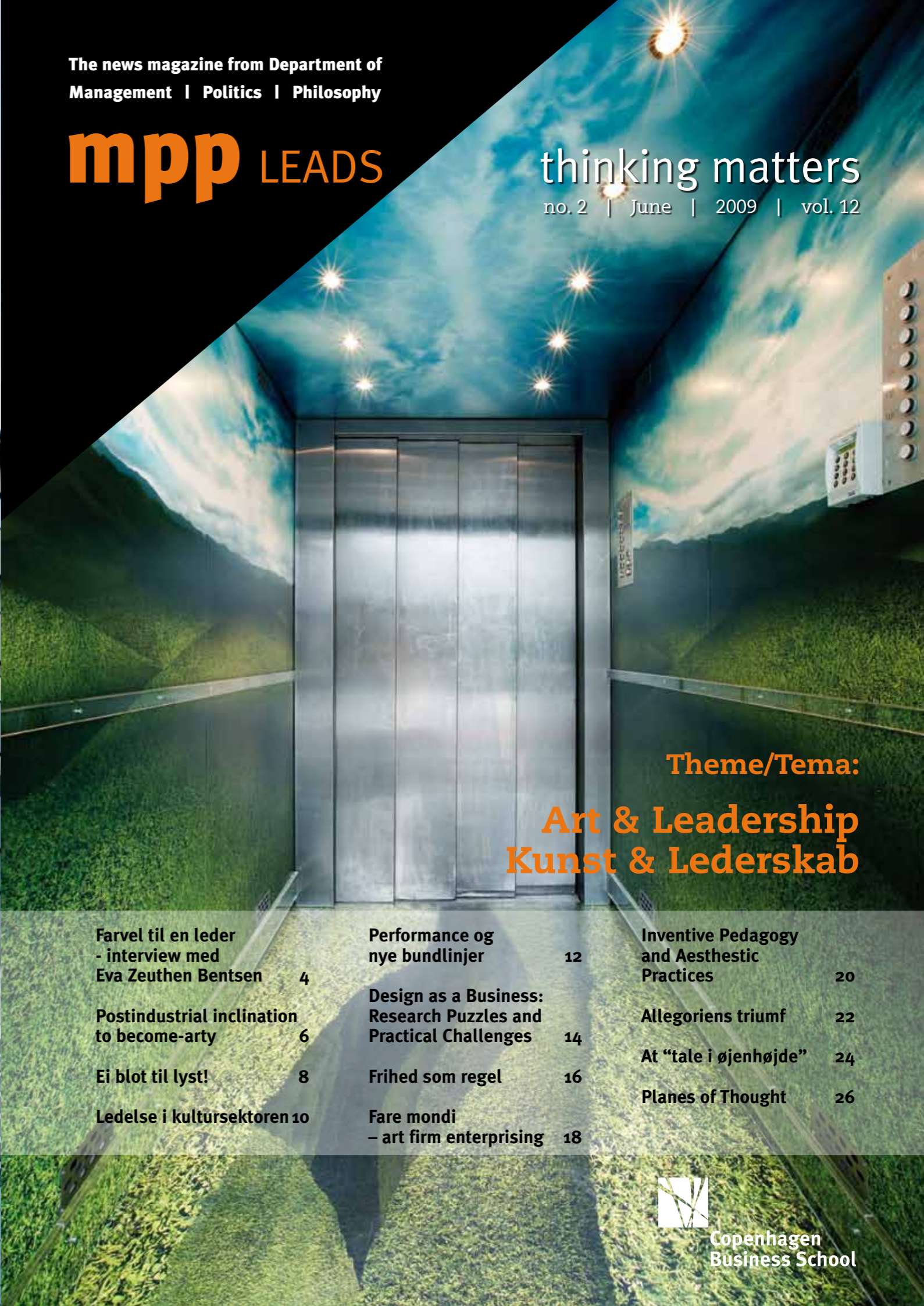


The news magazine from Department of
Management | Politics | Philosophy

mpp LEADS

thinking matters

no. 2 | June | 2009 | vol. 12



Theme/Tema:

**Art & Leadership
Kunst & Lederskab**

Farvel til en leder
- interview med
Eva Zeuthen Bentsen 4

Postindustrial inclination
to become-arty 6

Ei blot til lyst! 8

Ledelse i kultursektoren 10

Performance og
nye bundlinjer 12

Design as a Business:
Research Puzzles and
Practical Challenges 14

Frihed som regel 16

Fare mondi
- art firm enterprising 18

Inventive Pedagogy
and Aesthetic
Practices 20

Allegoriens triumf 22

At "tale i øjenhøjde" 24

Planes of Thought 26



**Copenhagen
Business School**

Af Anje Schmidt, as.lpf@cbs.dk

Som den trofaste læser af lpf-nyt om ledelse vil have bemærket, har vi ændret nyhedsmagasinet navn til det internationalt mere gangbare *mpp leads*. Navneskiftet afspejler således, at magasinet fra og med dette nummer vil være en skønsm blanding af danske og engelsksprogede artikler. Temaet denne gang er Kunst og Lederskab, som er et vigtigt indsatsområde for LPF, fordi dette forskningstema samler en række forskningsdiscipliner ved instituttet i et nyt, dynamisk felt, som allerede nu har vundet international anerkendelse som blandt de stærkeste i verden. Centralt i denne satsning står *Center for Kunst og Lederskab* med professor Ole Fogh Kirkeby, professor Rob Austin (tidligere Harvard) og professor Pierre Guillet du Monthoux (tidligere Universitetet i Stockholm), ligesom en række andre forskere fra instituttet bidrager og udfordrer dette tema. Temaet Kunst og Lederskab er en platform, hvor der eksperimenteres med kunst, filosofi, ledelse, lederskab, organisationsteori, innovation og kreativitet båret af en vision om at skabe synergi mellem kunst, forskning og lederskab med udgangspunkt i at udforske nye muligheder via kunstnerisk intervention.

Du vil i dette nummer finde en række fotos fra instituttets udsmykningsprojekt "Planes of Thought", som vi har lavet i samarbejde med kunstneren Mille Kalsmose, og som du kan læse mere om i artiklen på side 26. Vi håber, du får lyst til at besøge os og se vores udsmykning i øjnene. Oplevelsen begynder i elevatorerne ved Porcelæns Haven 18B.

God læselyst & God sommer / Redaktionen

Welcome

As the keen reader of "lpf-nyt om ledelse" will have noticed we have changed the name of our news magazine to the internationally more marketable *mpp leads*. In future, the magazine will be a judicious mix of Danish and English-language articles. This time the theme is art & leadership, an important research area for MPP, because it relates to and pulls together a number of research disciplines at the department into a new, dynamic field, that has already received international recognition for being among the strongest in the world. Central to this aim stands *The Center for Art & Leadership* with center leader Ole Fogh Kirkeby, professor Rob Austin (previously from Harvard) and professor Pierre Guillet du Monthoux (previously from University of Stockholm) as well a number of MPP researchers who support and challenge this theme. The theme Art & Leadership is a platform for experiments with art, philosophy, management, leadership, organizational theory, innovation and creativity carried by a vision for creating synergy between art, research and leadership, with a starting point in exploring new possibilities through artistic intervention.

In this issue you will also find a number of photos from the department's decoration project "Planes of Thought" which you can read more about in the article on page 26. We hope that this will inspire you to visit us and experience the art yourself. It starts with the staircases at Porcelæns Haven 18B.

We hope you will enjoy reading *mpp leads* / The editorial team

På denne plads i *mpp leads* / *lpf-nyt om ledelse* plejer LEDEREN at befinde sig. Men vores leder er rømt af pladsen så at sige. Efter 4 år som institutleder på LPF fratrådte Eva sin stilling pr. 1. juni til fordel for en toppost som direktør for Gentofte Hospital. En anelse hurtigere end en gennemsnitlig institutleder ville have forladt sin pind, men nu har der heller aldrig været noget "normalt" over hverken Eva eller hendes lederkarriere i universitetsverden. For det første er hun kvinde. For det andet blev hun rekrutteret til instituttet fra en stilling som kontorchef i Amtsrådsforeningen. For det tredje havde hun aldrig været tilknyttet LPF før, idet hendes forskerkarriere indtil 2000 var foregået på Institut for Organisation. Hele 3 temmelig usædvanlige ting på én gang. Gik det så, kunne man spørge? Hvad er der sket med LPF i Evas regerings-tid? Og hvad har Eva selv lært om ledelse?

Ifølge Eva har det været en stor fordel at komme udefra: "Det at man ikke kender historien og kan se på personer og sager med friske øjne, synes jeg har været en kæmpe fordel. Jeg er stor fortalende for, at man som leder skal flytte sig og arbejde i mange forskellige miljøer, så man kan se, hvordan tingene kan fungere anderledes både delegeringsmæssigt og administrativt i andre systemer. Ulempen har været, at jeg har haft vanskeligt ved at sætte mig helt ind i den faglige detalje. Forskerne har en forventning om, at institutlederen har et dybdegående

kendskab til deres publikationer, og den forventning har jeg haft svært ved at opfylde på et så fagligt mangfoldigt institut som LPF."

Det med fagligheden vender vi tilbage til. Men lad os først høre, hvordan Eva greb opgaven an. "Jeg kom med en meget åben tilgang i håb om at få en vis fornemmelse af, hvem LPF var, og hvilke udfordringer man stod overfor. Det gjorde jeg bl.a. ved at have samtaler med samtlige medarbejdere på instituttet. Dernæst lagde jeg så en plan for, hvordan instituttet kunne udvikles, så det faldt i hak med, hvad LPF selv syntes de havde behov for, og med hvad der var af krav hertil udefra. Det betød bl.a. større fokus på internationalisering og ekstern finansiering, at vi skulle bevare størrelsen og kulturen på instituttet, og at der blev taget hånd om en række personalesager – om ikke andet så af symbolske årsager. Målet var en organisation, som blev opfattet som mere ligeværdig for alle".

Fire år senere har CBS et institut, hvor international publicering rent faktisk er blevet til noget, som man bare gør. Det er ikke noget, der bliver talt om eller problematiseret, det ligger der bare intuitivt i kulturen. Andre ting som Eva vil fremhæve som værende blevet markant bedre er gruppernes funktionalitet og samarbejdet i Ledergruppen. "Men der er stadigvæk en stykke vej at gå i forhold til at få skabt bedre synergi mellem forskningsgrup-

perne, at få lavet flere tværgående projekter og at få brugt hinandens faglighed til at udvikle sin egen", mener hun. En anden af Evas kæphest er normativitet i forskningen. "Jeg mener, at LPF's forskning inden for bl.a. kreativitet, kunst og ledelse, velfærdsledelse og selvledelse helt sikkert har potentialet til at markere sig som førende internationalt. Vi har en masse at komme med, men hvis vi skal rykke rigtig meget, kommer vi ikke uden om at være mere normative", fastslår den afdækkende institutleder.

Når man er leder på et forskningsinstitut, der oven i købet har ledelse som genstandsfelt for forskningsproduktionen, er det ikke svært at forestille sig, at mange vil have en mening om, hvad god ledelse er. Eva er da heller ikke bleg for at indrømme, at selvom tiden på LPF har givet hende mere blik for det usagte og har gjort hende til en bedre lytter, så er der tider, hvor medarbejdernes mange meninger om, hvad god ledelse er, kan blive for meget af det gode. "Du bliver hele tiden udsat for medarbejdernes refleksion om ledelse, og det er da også ganske lærerigt, men nogle gange har jeg da haft lyst til at råbe: "så få da noget mere empiri ind i din egen forskning, så du kan komme ud på nogle andre arbejdspladser i stedet for at gå og analysere på denne her altid". En anden ting, jeg til tider har oplevet som frustrerende, er tendensen til selvfokusering. Det er som om, at medarbejdere specielt i den offentlige sektor synes de ejer



lederens tid og derfor altid stiller spørgsmålstegn ved mine tidsmæssige dispositioner – underforstået at jeg ikke er der nok for dem”.

Men misforstå ikke budskabet. Eva foretrækker medarbejdere, der er både loyale og kritiske på én gang, og hun har valgt ledervejen, fordi hun synes, det giver den sjoveste dagligdag. Hun kan lide at kommunikere og formidle, at have med mange forskellige mennesker at gøre og at kunne bestemme. Her har det dog været en stor frustration, at der er mange ting, man er nødt til at leve med som institutleder, fordi man ikke har beslutningskompetencen. ”Som direktør har du både en forpligtelse og et ansvar til at kæmpe for at lave noget om, hvis du synes, det er grelt. Det har jeg ikke i samme grad haft mulighed for som institutleder, og det ærgrer mig. Jeg synes mere min funktion har været udveksling af virkeligheder – dvs. at være ansvarlig for at implementere CBS-ledelsens visioner ned i organisationen og omvendt at bære instituttets holdninger videre op i ledelsen”. Som eksempel på en ting der burde gøres noget ved, nævner Eva straks de økonomiske rammer for forskningen, som bl.a. betyder, at forskerne skal bruge tid på at fotokopiere og har meget sparsomme rejsemidler: ”De fortjener virkelig langt mere status end de har, og for mig handler god institutledelse derfor i høj grad om at gøre det mere attraktivt at være forsker”.

For Eva er det hårde ved lederskabet, at man skal være højeste fællesnævner på en række faglige, værdimæssige og sociale kriterier, men erkender, at hun ikke altid er gået foran. ”Jeg er meget uhøjtidelig, åben og uformel i min ledelsesstil, og det tror jeg folk har sat pris på, men jeg har fx nok ikke været god nok til at få folk til at føle sig trygge. Jeg har lært meget om ledelse under min tid her – herunder hvor

meget man skal arbejde med sin kommunikation, så tingene ikke bliver misforstået”. Eva har ingen lederrollemodeller, men nævner dog alligevel hurtigt rektor Finn Junge-Jensen som en slags forbillede. ”Jeg synes godt, man kunne unde sig selv at have Finns intellektuelle overblik over alting – når man går til møder med ham, så frygter man, at han spørger om et eller andet på instituttet, som man ikke engang selv ved, og som man burde have check på. Så i forhold til hvordan man får en organisation til at være innovativ og at have et blik over hele organisationen, der er han en rollemodel, men bestemt ikke i forhold til uddelegering af beslutningskompetence”, griner Eva.

”Du har glemt at spørge mig om der er noget ved LPF’s forskning, jeg aldrig har forstået”, siger Eva pludselig. ”Du kan godt skrive, at Luhmann og Deleuze aldrig har sagt mig noget, og jeg aldrig har fået læst deres grundværker, og det burde man måske nok, når man sidder som institutleder her”. Og så er vi tilbage til det med fagligheden, for en af hovedgrundene til at Eva har valgt i stedet at blive hospitalsdirektør er at hendes faglighed ligger et andet sted. ”Jeg kan mærke,

at noget af det der efterspørges fra gruppelederne er evnen til at lave en samlet faglig strategi for LPF, og det synes jeg ikke, jeg er den rigtige til. Jeg kan nærmest ikke forstå critical management studies og kan ikke se mig selv i det. Hvis du som leder ikke kan se, at du kan gøre en forskel, så bliver du fremmedgjort overfor det, og så holder jobbet op med at være interessant og vedkommende, selvom jeg selvfølgelig godt kunne have siddet her nogle flere år. Der er stadig flere ting at tage fat på”, fortæller Eva, som samtidig er stolt over det institut, hun efterlader. ”Jeg er stolt over, at LPF i den grad er forandringsparat og utroligt hurtig til at optage nye ting, og at vi har et sekretariat, hvor næsten alt kan lade sig gøre. Altså, vi er jo det mest kommunikerende institut på CBS – og det er jeg stolt af!”.

Og selvom Eva glæder sig til at prøve kræfter med et toplederjob, så er hun heller ikke i tvivl om, at hun kommer til at savne LPF; især medarbejderne og den næsten daglige duft af nybagte boller – i nævnte rækkefølge. Om savnet er så stort, at hun en dag endnu engang returnerer til den spændende forskningsverden må tiden vise.



Ei blot til lyst!

Af Helle Hedegaard Hein

Det kunne have været Rambøll, Danmarks Radio, Rigshospitalet, Microsoft, Domstolsstyrelsen, Folkekirken, Københavns Politi, Lundbeck, Sankt Annæ Gymnasium eller for den sags skyld Copenhagen Business School. Men nu blev det altså **Det Kongelige Teater**, der blev omdrejningspunktet for 3 års feltstudier i, hvad der motiverer højt-specialiserede kreative medarbejdere, og hvordan de bør ledes.

Der er god grund til at vælge et teater som ledelseslaboratorium – blandt andet den helt åbenlyse, at det er væsentligt lettere at observere ledelsesudøvelse og medarbejderreaktioner på ledelse, når medarbejder (kunstner) og nærmeste leder (instruktør) tilbringer mellem 4 og 8 timer sammen i direkte interaktion i samme lokale hver dag. Det sker ikke i mange andre typer af organisationer. Dette er blot endnu en måde, hvorpå erhvervslivet (og den offentlige sektor) kan lære af kunstens verden.

Microsofts CEO Steve Ballmer sagde det selv i en tale, han gav på Stanford University i maj måned. Han har læst på Stanford Graduate School of Business, og da han svarede på, hvilket fag han fortrød ikke at have taget, og hvilket af de fag, han havde taget, som han havde haft størst glæde af, svarede han prompte, at han fortrød, at han ikke havde taget flere it-programmeringsfag. Og så kom den sætning, som fik hele salen til at bryde ud i vantro latter: Det fag, han havde haft ubetinget størst glæde af, var "Ledelse af kunstneriske organisationer", for der er såmænd ikke den store forskel på en ballerina og en it-programmør.

Og derfor kan man få dyb indsigt i alle højtspecialiserede kreative medarbejders sind, motivationsprofil og ledelsesbehov ved at observere prøverne på Tosca, Flagermusen, Svanesøen, Sylfiden, Kirsebærhaven og Hamlet mfl. og interviewe kunstnere, instruktører og andre ledere på forskellige organisatoriske niveauer. Kombinerer man det med observationer af alskens møder, så har man et unikt udgangspunkt for at udvikle ny motivations- og ledelsesteori, som fokuserer særligt på de højtspecialiserede, kreative medarbejdere.

Det er misvisende at tale om de højtspecialiserede, kreative medarbejdere som én størrelse. Forskningsprojektet har vist, at man bør skelne mellem fire forskellige arketyper – **Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren** – som hver har sin motivationsprofil, og som derfor skal ledes forskelligt.

Lad os lade tre af arketyperne være og fokusere på primadonnaen, som har indtaget en lidet flatterende position i den populære ledelseslitteratur, hvor prædikater som ego-centreret, barnligt urimelig, hysterisk, krævende og ledelsesfremmed er blevet påhæftet. Det kan være en del af primadonnaens reaktionsmønster, men karakteristikken bygger ikke just på en dyb forståelse af primadonnaens drivkræfter, og da det er en gammel kendt sandhed, at lederens opfattelse af medarbejderne bliver en selvopfyldende profeti, er det vigtigt at redefinere primadonnabegrebet.

Forskningsprojektet har nemlig vist, at mange af dem, der normalt karakteriseres som primadonnaer i virkeligheden er drevet af noget, der er større end dem selv. De er drevet af et kald, og deres arbejde er fokuseret på at gøre en forskel i en højere sags tjeneste. Mange professioner er baseret på et kald, en stærk pligtetik og et altruistisk højere formål, og derfor er der også mange primadonnaer at finde blandt de fagprofessionelle – men de findes i høj grad også uden for professionerne. For primadonnaen fungerer kaldet og de tilhørende stærke værdier som en rettesnor for arbejdet. Rettesnoren bruges dels til at sætte standarden for arbejdet (og den bliver sat højt!), og dels som et moralsk kompas i arbejdet – og i livet som helhed. Primadonnaer skelner nemlig sjældent mellem personlige og professionelle værdier. Når de personlige og de professionelle værdier smelter sammen, bliver ledelse selvsagt stærkt indgribende.

Primadonnaen er med sit kald, sine høje standarder og sin høje specialisering helt uundværlig for mange organisationer. I mange tilfælde – ikke mindst i fagprofessionelle organisationer, som dem, der blev nævnt indledningsvis – er organisationens raison d'être båret af primadonnaens kald og virke. Derfor er ledelse af primadonnaer ikke blot en alvorssag, men også en særdeles kompleks opgave. Primadonnaer er ikke af natur ledelsesfremmede – de har tværtimod et stort ledelsesbehov. Men de føler samtidig en pligt til at dekode den leder, der stiller sig i vejen for den højere sag. Formel magt duer ikke over for primadonna-

er. Man har kun den magt, andre giver én, og lederskabet må derfor baseres på den autoritet, som lederen bliver givet af medarbejderne.

Ledelse af primadonnaer er som sagt en kompleks opgave, men med følgende fire råd kommer man langt:

1) Skyld aldrig primadonnaen andre motiver i skoene. Er der noget, der virkelig kan få primadonnaens temperament til at bryde ud i lys lue, er det at blive beskyldt for at være selvcentreret og optaget af at hytte sit eget skind. Har man som leder ikke selv en rem af huden, lærer man aldrig til fulde at forstå, hvad det indebærer at være drevet af et kald, men man bør i givet fald have så meget respekt for kaldet, at man erkender, at man ikke forstår det.

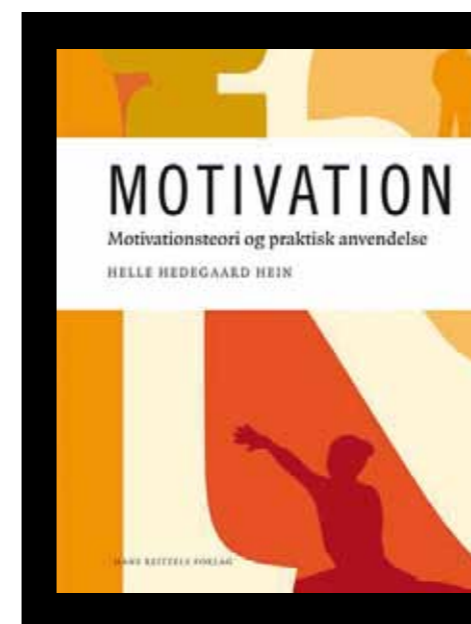
2) Udøv skærmende lederskab. For primadonnaer er der ofte en afgrundsdyb konflikt mellem økonomi og fag, og for meget fokus på økonomi og administration får primadonnaen til at tvivle på, om de har deponeret deres hjerteblod i de rette hænder. Lederens administrative opgave er naturligvis vigtig, men den behøver ikke at blive trukket ned over hovedet på primadonnaerne. Skærm dem for så meget administrativ logik som muligt, og

lad dialogen med primadonnaerne være båret af faget og det højere formål. Thyra Frank, som er leder af Plejehjemmet Lotte, er et mønster eksempel på en skærmende leder: Hun har ansat en medarbejder til at varetage alt det administrative bøvvl, så de ansatte kan fokusere på det højere formål med arbejdet. Grundprincippet for arbejdet er, at det er beboernes ønsker, der er rettesnor for arbejdet – ikke vagtplaner og systemer.

3) Ros aldrig noget, der er under standard – og vel at mærke primadonnaens standard. Gør man det, mister man som leder øjeblikkeligt sin autoritet – ikke fordi primadonnaen er ledelsesfremmed, men fordi de ser det som deres pligt at værne om den højeste standard. Retfærdiggør heller aldrig en lavere standard – selv i situationer, hvor det er umuligt at nå den højeste standard, må man som leder signalere, at det er primadonnaens standard, man generelt stræber efter. Primadonnaer har i øvrigt ikke megen brug for ros – de er deres egen bedste og værste dommere. Så har man som leder ikke fuld forstand på primadonnaens arbejde, gør man klogt i blot at tie. I stedet for at vurdere kvaliteten af det udførte arbejde, kan lederen give feedback om, at primadonna-

ens indsats har gjort en forskel. Det appellerer til primadonnaens kald og er ubetinget den største motivationsfaktor overhovedet.

4) Ind med kaldsbårne visioner og værdier og ud med meningsløse værdier. Langt de fleste værdier, som man finder i danske organisationer, ligner hinanden til forveksling – uagtet, om der er tale om en fiskefabrik, et teater eller en kaffefabrik. Kun sjældent afspejler værdierne organisationens raison d'être, og for primadonnaerne er det vigtigt at se deres kald og det højere formål med arbejdet genspejlet i organisationens vision eller mission. Et bevaringscenter på Sjælland har løst denne opgave eksemplarisk: De udfører konserverings- og restaureringsopgaver, og i stedet for de sædvanlige, hule værdiformuleringer har de i en intern kulturalanalytisk proces afdækket de helt eksistentielle værdier, som knytter sig ikke kun til organisationens raison d'être, men også til de ansattes raison d'être. En af de eksistentielle værdier lyder: *Vi arbejder for evigheden*. Højtravende? Ja, lige netop! For primadonnaen er arbejdet langt mere end et arbejde og et middel til at tjene penge eller gøre karriere. Arbejdet er en kilde til livsmening, og ledelse af primadonnaer er derfor en alvorssag. Det er "ei blot til lyst"!



Helle Hedegaard Hein er forskningsadjunkt på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og tilknyttet Center for Kunst og Lederskab på CBS. Hun har i mange år forsket i ledelse af fagprofessionelle i sygehusvæsenet og koncentrerer nu sin forskning om motivation og ledelse af højtspecialiserede kreative medarbejdere. Helle er aktuell med bogen *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*, Hans Reitzels Forlag 2009. Bogen giver en grundig indføring i de væsentligste motivationsteorier og gør samtidig disse motivationsteorier praktisk anvendelige. Det gøres dels gennem en kritisk diskussion, der gør læseren i stand til at reflektere over motivationsteoriene, dels ved at inddrage metodiske overvejelser om, hvordan man både som studerende og leder kan undersøge, hvad der motiverer medarbejderne.

Kontaktinfo: hhh.lpf@cbs.dk

Postindustrial inclination to become-arty

By Daniel Hjorth



Daniel Hjorth is Professor in entrepreneurship and innovation management and Director of the management research group at MPP. Hjorth's research is widely published in academic journals. He focuses in particular on the conditions for organizational creativity and innovation in the context of the larger organization.

Contact: dhj.lpf@cbs.dk / phone 3815 2653

“...capitalism was precisely expected to and supposed to repress certain human drives and proclivities and to fashion a less multifaceted, less unpredictable, and more “one-dimensional” human personality. This position, which seems so strange today, arose from extreme anguish over the clear and present dangers of a certain historical period, from concerns over the destructive forces unleashed by the human passions with the only exception, so it seemed at the time, of “innocuous” avarice.”

Hirschman, 1977: 132

What Hirschman so eloquently describes is the industrious revolution that accompanied the industrial revolution, i.e., the change of the ‘human mind’ (as David Hume puts it) towards a priority of economic thinking (cf. Gary Becker’s work on this, analysed by Foucault, 1979, March 28 lectures). Gary Becker – and his theory of human capital – shows how economy equals rationality. Foucault comments it like this: “...any conduct which responds systematically to modifications in the variables of the environment, in other words, any conduct, as Becker says, which “accepts reality,” must be susceptible to economic analysis. *Homo oeconomicus* is someone who accepts reality.” (Foucault, 2008: 269). Let me be naively playing with this as I contrast this image of a *homo oeconomicus* with that of *homo ludens* – playing human. The idea I want to suggest is that the industrial society fosters a human who’s thinking is made governable by this image of rationality: we have to accept reality and systematically respond to changes in it. “This grotesque over-estimation of the economic factor was conditioned by our worship of technological progress, which was itself the fruit of rationalism and

utilitarianism...” (Huizinga, 1950: 191-2). Against this I suggest that the postindustrial society is moving into a pluralism of images where a *homo ludens* has gained ground and so destabilises the monopoly of *homo oeconomicus* with the subsequent effect that reality is not something we need to accept, but indeed, precisely is something that we struggle to accomplish.

The essence of life, Alfred North Whitehead noted, is to be found in the frustration of established order. (Whitehead, 1929) I believe the postindustrial society is characterised by a frustration with the presently established order. The dominant normality is what one seeks to target with entrepreneurial, artistic, political imagination. An initiative that wants to place focus on this – such as the Centre for Art and Leadership – partakes in this movement of society into a time when the rationality of a *homo oeconomicus* acceptance of reality is opposed. There is a carnivalesque resistance re-awakened from a slumber in our bodies. Art has again, without any great revolution this time, shown that it is capable of moving humans and societies by moving bodies.

Now, when art emerges as a ‘model’ interesting to creativity-seeking businesses and organisations, that is, when art becomes a model for creativity, it most often escapes such confinements and leaves the seeker disappointed. However, to the extent that this is an honest search, art leaves traces, scars, wounds, where it often starts to affect the body, slowly but surely, like a virus. Art carries the potential for disturbing the institutionalised re-production of a place ordered by the often rather instrumentalising purposes of work. This can be done by the creation of space, within such a place for work, a space that is the suspension of the continuity of that dominant purpose, and its normalcy as given by the industrious revolution. Any such suspension is registered as an intensity. Like a pause in a talk.... After a while there is an affect built up, an intensification of the social. The context is potentialised, a situation emerges, something virtual presses itself upon the real and begs to become actualised. A spring is being compressed.

Provocation is central to all efforts to suspend the dominant order. At least I find it to be a primary peda-

gogical tool (if I phrase it instrumentally). To provoke is to provide the needed input for something to happen. A provocation that is not directed at getting something specific to happen, which is most often the case of art, additionally provokes us as it makes it harder to reject. We might call this a carnivalesque provocation, one that stirs up in order to make us move. But one that then rejoices in the fact that movement was the primary goal, there is no further agenda. There is release.

One way to describe the importance (and I enjoy the idea that there is such a thing) of art would be to use these elements – the intensification of the social, and the carnivalesque (that is, the intensely social) provocation – as central to it. An intensification of the social and a carnivalesque provocation carries the potential to make us aware of how our office experiences are made personal socially, and of how we continuously need to re-create thinking as creativity. Provocation challenges the present order and we need either to create a new one or reject the provocation.

Intensification of the social and provocation also describes the transformative insinuations of the minor language, of in this case art. John Marks has described this, contemplating one of those French thinkers we can describe as productivist rather than perspectivist, and uses the contrast between the poet and the politician to tease out his point: The poet speaks in the name of a creative power, and seeks to affirm difference as a state of

permanent revolution: he is willing to be destructive in the search for the ‘new’. [...] It enables forces in thought which are not the forces of recognition, but the powers of an unrecognisable *terra incognita*. The politician, on the other hand, seeks to deny that which differs in order to establish or maintain a particular historical order.

At the end of that last sentence, some might have sensed the cold wind of work, of the office. The jealously smooth surface of the bureau, the archaic meaning backing up bureaucracy refers to this, eagerly receiving the ordering touch of the registering pen. However, this is when an utterly misplaced duality of art – work sneaks upon us. Work, also office work, is swarming with creativity and artful practices. Look how we find ways around all the prescribed practices that administration demands from us. Look how we invent solutions to the problems of having to meet colleagues.

in the opening – and cracked. The multifaceted, less predictable, passionate, playful re-emerges and we don’t know (that’s the point) where it will bring us.

References:

The point is here that art is gradually becoming more central to work as work is no longer possible to model on an industrial rationality, meaning economy of systematic response to reality.

The stupidity of the mantra of the postindustrial society – creativity – still has the effect that art gets to figure as model for how to conduct work. This provides the openness art needs to enter bodies, and transform societies. Capitalism’s crisis has generated this turn towards art and thereby provided a crack in the system (in Gary Becker’s system). It has exhausted its industrial function – as described by Hirschman

- Jan De Vries
The Journal of Economic History, Vol. 54, No. 2, Papers Presented at the Fifty-Third Annual Meeting of the Economic History Association. (Jun., 1994), pp. 249-270
- Huizinga, J. [1950] (1962, third printing) *Homo Ludens - A Study of the Play Element in Culture*. Boston: Beacon Press.
- Hirschman, A. O. (1977) *The Passions and the Interests*. Princeton: Princeton University Press.
- Foucault, M. (2008) *The Birth of Biopolitics – lectures at the Collège de France 1978-1979*, transl. by Graham Burchell, London: Palgrave.

Ledelse i kultursektoren

Af Søren Friis Møller, ph.d-stipendiat, sfm.lpf@cbs.dk

Den 11. juni modtog U-turn kunst-kritikerprisen – U-turn er en kvadriennale for samtidskunst, der kunne opleves på en række lokaliteter i og uden for København i efteråret 2008. Kunstskritikerprisen motiveres således:

'Det var et stort satset og ambitiøst initiativ. Med mange begyndervanskeligheder, økonomisk modvind og løsninger, som kan diskuteres, men indiskutabelt med en vilje og passion til at vise og forholde sig til samtidskunsten, også når den er kompleks. København har brug for internationale indspark på kunstscenen. Derfor har Foreningen af danske kunstskritikeres medlemmer valgt U-TURN som vinder af Kunstskritikerprisen 2008.'

U-turn løb ind i store økonomiske vanskeligheder og indgav i begyndelsen af 2009 konkursbegæring. Statens Kunstråd, der var initiativtager og hovedtilskudsyder udtalte sig

i den forbindelse kritisk om økonomi- og budgetstyringen af projektet.

Mellem disse to yderpunkter, på den ene side stor anerkendelse af de kunstneriske ambitioner og på den anden side, kritik af økonomistyring og ledelse, gemmer sig en lang række forhold, som står svagere i mediedækningen: først og fremmest, at de to hovedaktører, U-turn og Statens Kunstråd, begge fortjener al mulig respekt og anerkendelse for at have taget initiativ til, udviklet og iværksat et så ambitiøst projekt, der ifølge alle evalueringer har bidraget positivt til kunstmiljøet i København, både i et lokalt og et internationalt perspektiv.

Dernæst melder spørgsmålet om ledelse sig – hvordan kunne det gå så galt? Og når man så har overstået den rituelle ansvarsplacering, der hører sig til i et value for money samfund, mere produktivt: hvor-

dan kan man gøre det bedre næste gang?

Det er i det hjørne, at mit ph.d.-projekt 'Approaches to Leadership in the Cultural Sector' tager fat. Projektet stiller kort fortalt spørgsmålet, hvordan ledelse kan bidrage til skabe mening og sammenhæng i forholdet mellem kunstnerisk udfoldelse og samfundsmæssige forventninger i kultursektoren.

Siden Kulturministeriets oprettelse i 1961 og den efterfølgende udvikling af en egentlig kultursektor er der sket en markant forskydning i prioriteringer, opgavevaretagelse og politiske hensyn. Hvor beskyttelsen af kunstnerisk frihed og udfoldelse i begyndelsen stod centralt, jfr. *armslængdeprincippet* formuleret i Storbritannien i 1953, er der i dag langt flere hensyn at tage. Spørgsmål om køn og etnicitet, brugere og brugerinddragelse

og konkurrence fra en række nye medier og oplevelser, der synes at kunne udfylde mange af de behov, borgerne udtrykker gennem deres efterspørgsel står nu langt stærkere. Ikke mindst har begrebet ansvarlighed fået en ny betydning.

Man kan med rimelighed spørge, i hvilket omfang der ledelsesmæssigt er taget højde for denne udvikling. Med ledelsesmæssigt menes såvel ledelse af kunstneriske processer og aktiviteter, som ledelse af de rammer (institutionelle, politiske mv.), der bidrager til at gøre disse mulige. Med en serie af uheldige 'sager' på kulturområdet, befolkningens faldende brug af offentligt støttede kulturtilbud, en vis træghed i innovationen, og en stigende interesse for andre oplevelsestilbud på bekostning af kunst og kultur i mere snæver forstand, kunne man hævde, at der ledelsesmæssigt er rum til forbedringer.

En del af diskussionen om ledelse på kulturområdet henfalder til bekræftelsen af helt stereotype forestillinger og projektioner af fjendebilleder, der udover at være fortegnede, også blot bidrager til at opbygge unødige forhindringer. Blandt klassikerne i denne del af diskussionen er en konstrueret dikotomi bestående af kunst og kunstnere på den ene side og støtteorganer, politikere og publikum på den anden. Dette argument understøttes som oftest med en henvisning til *armslængdeprincippet*, der om noget legitimerer dikotomien. Således konstituerer fjendebillederne sig gensidigt og den gensidige oplevelse af at ikke blive hørt, øger bare behovet for at råbe endnu mere skingert.

Disse parallelle monologer bliver et mønster for kommunikationen, der ikke lader mange muligheder åbne for deltagelse i samtalen.

Det er selvfølgelig for tidligt at drage nogle konklusioner i projektet. Men som arbejdsspørgsmål kunne det være værd at undersøge, hvordan ledelse i kultursektoren baseret på *håndsrækningsprincippet* i stedet ville se ud. Håndsrækningsprincippet

(giver ingen resultater ved google-søgning!) som en overskrift for en tilgang til ledelse, hvor konstruerede dikotomier viger pladsen til fordel for et dyadisk blik og fokus på relationer. Svaret på et sådant spørgsmål ville have implikationer på mange niveauer, men set i ledelsesperspektivet vil det især være relevant for policymakers og ledere – og det er det aspekt, projektet forsøger at indkredse.

FAKTABOKS

Hvert år i juni siden 2003 har Center for Kunst og Lederskab (CAL) afholdt en international konference på Fyn - **Bramstrup Performing Arts**, der har fulgt op på årets vigtigste temaer i et møde mellem kunstnere, forskere og ledere. Under konferencen arrangeres en række musikalske og sceniske optrædener i Bramstrups fænomene ladebygning, og giver dermed den udøvende kunst mulighed for at sætte dagsordenen for seminarerne.

I 2009 er temaet "The Re-enchantment of Mimesis". Bl.a. undersøges Don Quixote som helteskikkelse i et samarbejde med Figuras forestilling "Er jeg ikke Don Quixote?" og Virksomhedslederen fra Das Beckwerk er konferencens artist in residence.

Yderligere info: www.bramstrup.dk



Performance og nye bundlinjer

- gentænkning af præstationsbegrebet med udgangspunkt i artistiske og æstetiske evalueringskriterier.

Af Peter Hanke

Det er ret nemt at kritisere det almindeligt anvendte virksomhedsrettede performancebegreb for at være for primitivt og maskinelt tænkt med en rigid bundlinjeorientering og et alt for simplificeret fokus på evnen til "at levere varen." En tilsyneladende uendeligt voksende række af nye målepunkter, der alligevel aldrig rigtigt dækker de mest interessante dele af virksomhedens virkelighed, overdænger såvel private som offentlige virksomheders forsøg på at legitimere den professionelle indsats.

Målingerne fortæller i bedste fald kun indirekte, hvordan interaktionen mellem leder og medarbejder udfoldes, og hvordan kreative udfordringer og professionel inspiration kan maksimeres. Men vi har alligevel stiltiende accepteret diskursen fra teknologier som *balanced scorecard* og *performance management*: kun hvad der kan måles statistisk har betydning.

Selv om helt afgørende og meget nødvendige aspekter i nutidig organisatorisk praksis såsom inspira-

tion, timing, innovativ evne og sans for at se muligheder på tværs af organisatoriske skel kræver en ny evalueringskultur, har vi endnu ikke noget bedre og mere overbevisende bud på en ny type bundlinje. Vi mangler en større accept af individuelle forskelle i arbejdsform og professionel etos, eller en diskurs, der også kan rumme gensidigheden i den professionelle kontekst mellem præstation og udøvelse. Vi har behov for at beskrive organisationens udøvende gerning på en ny og mere overbevisende måde.



© Cross Connection Ballet Company, www.crossconnectionballet.com, photo: David Amzallag



Peter Hanke er konservatorieuddannet kordirigent med speciale i ny partiturmusik og klassiske oratorier. Leder af Voces Academy. Tilknyttet Center for Kunst og Lederskab (CBS), stifter af Exart Performances og kunstnerisk leder af Bramstrup Performing Arts. I 2008 udnævnt som Associate Fellow for Executive Education ved Saïd Business School, Oxford University.

Peter Hanke er aktuell med bogen *Performance og Lederskab*, Børsens Forlag, 2008.

Kontaktinfo: ph@exart.dk

Lær af Performing Arts

De udøvende kunstarter har flere hundrede års tradition for æstetisk evaluering og har opnået en særlig evne til at forene betydningen af tekniske og kunstneriske landvindinger. Hvis man ser bagom kulturlivets *scorecards* - avis anmeldelser, finder man en meget forfinet og detaljeret sans for selvindsigt og transparens i de paradoksfyldte møder mellem talent, forhåbninger, ekspressiv stræben, læringsforløb og kollektiv æstetisk erkendelse. Særligt er performing arts' indre evalueringskultur interessant som sammenligningsgrundlag.

Konkurrence og gennemsigtighed går hånd i hånd i næsten alle organisatoriske aspekter fra talentudvikling over rekruttering til prøvearbejdet og eksperimenter på scenen eller i koncertsalen. Dvs. at organisationens medlemmer er uhyre bevidste om de aktuelle benchmarks, og eksterne målinger bliver ofte overflødige, da væksten kan iagttages på en meget enkel måde indefra. Desuden er den reflektive evne i den mest almindelige arbejdsform - *work-in-progress* - som regel meget høj.

Evnen til at minimere kontrollen og øge den gensidige inspiration er en førende lederdyd inden for performing arts. De mest respekterede kunstneriske ledere bærer selvfor-glemmelsens adelsmærke og fremelsker en kultur, hvor det er tilladt - og efterspurgt - at skubbe medarbejderne ud af en i øvrigt produktiv *feel-good* stemning til ære for et højere formål, en fælles inspiration, der fødes af konfrontationen med performernes personligheder i det muliges grænseland.

Endemålet med den organisatoriske bestræbelse for performing arts er til hver en tid at optræde og fremvise den tilblivelse, der er skabt gennem planlægning, prøver og kulmination. Men det er langt fra kun leverance af et produkt til en forbruger, som har købt en billet til premieren, der interesserer performeren. De kunstneriske bestræbelser går langt videre, og det er mindst ligeså interessant for performing arts at sætte en dagsorden som at opnå kortsigtet økonomisk overskud. Dette aspekt af langsigtede mål er en æstetisk bæredygtighed, som er helt afgørende for en performing arts organisations overlevelse.

Den artistiske medarbejder

En af de vigtigste grunde til at performing arts er blevet relevante rollemodeller for en ny evalueringskultur er, at nutidens organisationer mærker et voksende segment af artistisk selvforståelse i virksomhederne - f.eks. er ledelse af *prima-donna*-typer for alvor kommet på dagsordenen. I videntunge virksomheder kan vi se et grundlæggende skift, hvor en artistisk stræben og en kunstnerens autonomi efterhånden er den bedste beskrivelse af den nye medarbejders generation, og der er derfor mange gode grunde til at anskue præstationerne i de udøvende kunstarters traditioner som spejl, selv om sproget og konteksten er meget forskelligt. De talentfulde medarbejdere og fremtidens vigtigste ressource har taget en markant bevægelse væk fra fabriksgulvet og op på scenen.

Indtil videre betragtes disse tendenser som en sag for HR-afdelingen

og i nogen grad lederens personlige domæne, men der vil fremover være klare fordele ved at forbinde tendenserne i arbejdsstyrken med evaluering af præstationerne i en slags æstetisk regnskab.

Et livtag med normerne

Et opgør med den traditionelle tænkning kræver en grundig undersøgelse af begreberne, der bringes i anvendelse i den nuværende organisatoriske praksis. Betydningen af ordene Resultat, Test, Præstation tages for givet, og en mental storvask af de samme begreber er derfor påkrævet for at frigøre de æstetiske konnotationer og skabe et nyt evalueringsgrundlag. Skiftet fra at se organisationen som en velsmurt maskine til et flamboyant scenerum kræver et radikalt nyt idegrundlag og en omdefinering af såvel termer som normer, før aflæggelse af et æstetisk performance-regnskab giver mening. Men belønningen er en mere præcis beskrivelse af nutidens organisations potentiale.

En af de interessante virkninger af den globale krisetilstand er, at de rigide performanceteknologier er kommet under pres, da man har stolet blindt på målingernes detaljerighed og simplificerede kompleksitetsreduktion. Perspektiverne for at introducere et helt nyt performancebegreb med inspiration fra performing arts er interessant nok større end før krisen - også en spændende chance for Center for Art & Leadership.

Design as a Business: Research Puzzles and Practical Challenges

By Robert D. Austin (MPP, CBS) and Roberto Verganti (Politecnico di Milano)

It's common for policy makers in countries like Denmark and Italy to look to design and other creative industries as an engine of future economic growth. There are good reasons for this. For example, globalization, especially of labor markets, moves jobs that can be scripted and routinized to places with very low labor costs. If you can script it, and easily verify performance, why would you pay someone a lot to do it? That's the business logic, anyway, and stopping it or slowing it is a lot like trying to keep water from flowing downhill.

Which focuses people, firms, and leaders in developed economies, especially those with high social welfare costs, on business models that emphasize innovative, non-routinized work, and high value-add and highly differentiated products and services. In most of Europe, a value proposition that says to customers "Buy my product (or service), it costs more but it's better" makes a lot more sense than one that says "Buy my product, it's just as good but it's cheaper." Most people who start a business in Denmark don't begin by saying "Let's try to do this cheaper than anyone else can." Costs are high in Denmark and other developed economies—they just are, and we wouldn't enjoy the standard of living changes that would go along with lowering them a lot—so it is natural to focus on getting customers to pay more for better products.

And better is not just a matter of function. It is a matter of creating things that are more *meaningful* for people. If, on the one hand, our

economies bring a burden in terms of higher social cost, on the other hand they create a more sophisticated demand for products that are culturally and socially sophisticated. Understanding what is meaningful for Europeans (and for other similarly sophisticated markets, including increasing segments of fast growing countries) is a challenge too few companies are ready to accept.

The design industry is all about making products and services "more meaningful" in a broad range of ways, aesthetically, experientially, culturally, socially, and so on. When you pay a lot more for a Bang & Olufsen TV than you would for a Sony, you're buying a lot more than better function; the B&O is "better" (at least in the estimation of those who buy it) in a lot of intangible, meaning-laden ways. Creating this kind of meaning is what designers do, and what creative businesses in Denmark and Italy have historically done very well.

But as we look closely at design as an engine of future economic growth, some features of the industry look perplexing. For one thing, design firms aren't very big, and most of them they don't grow very large. If you look at a histogram of design firm sizes, you see that they're mostly very small. The vast majority are one or two person firms. In a commercial sense many designers play a role analogous to a book author. They are producers of design "content" who then turn over all aspects of production to "publishers" (manufacturers). The authors of designs can seed value

into market in this way, but it's hard to imagine that entire national economies will be buoyed by a new variant on the book publishing model.

That's not the end of challenges. Even when design firms make money and grow, there's a sense in which they don't seem to get adequately paid for what they do. Some designers clearly value an ability to choose their jobs more than they value making lots of money, and that's fine. But we know others who are unapologetically in it to make money and who still have trouble growing; so it can't be just a matter of designer's preferences to stay small, be artsy, or keep out of the commercial fray.

Commercially oriented designers who want to grow try to do it, by and large, via a royalty of 2 to 5%. A hit pays nicely for one or two people, but the riches aren't pouring in at a rate that would permit a large firm to arise. And the uncertainty in royalty schemes makes the fixed cost of a large staff unattractive. The amounts of money that flow to designers are surprisingly small in industrial terms. Even IDEO, arguably the world's most successful design firm, watched too often from the sidelines during the dot-com boom as others made huge money from products they'd designed. They shared in this wealth too little, in comparative terms.

This leads us to wonder if this relatively new industry has some things to work out in how it captures value. The way designers get paid (or don't get paid) results

from many things—designer preferences, historical precedent, lack of bargaining power in relationships with larger manufacturing firms, and risk aversion. But we wonder if things could be better.

This leads us to a project that focuses on some of the commercial characteristics of the design industry, in hopes of "activating" the capabilities of the firms, improving their abilities to drive growth. Some of this simply involves making designers more business savvy. But there's more to it than that. We suggest that in these relatively early days of the innovation economy, we still haven't worked out a great deal about how to create and capture economic value in this new way. We're at a stage analogous to Henry Ford in the early days of Highland Park, before he figured out how to wrest huge value from his production system. Of course we don't mean to suggest that the design industry needs to be industrialized. The activation of the innovation economy's potential for value creation will necessarily be via a different route than it was for the industrial economy. To get the design industry, and the innovation economy, to work better, we'll have to invent, just as industrial innovators did before them.

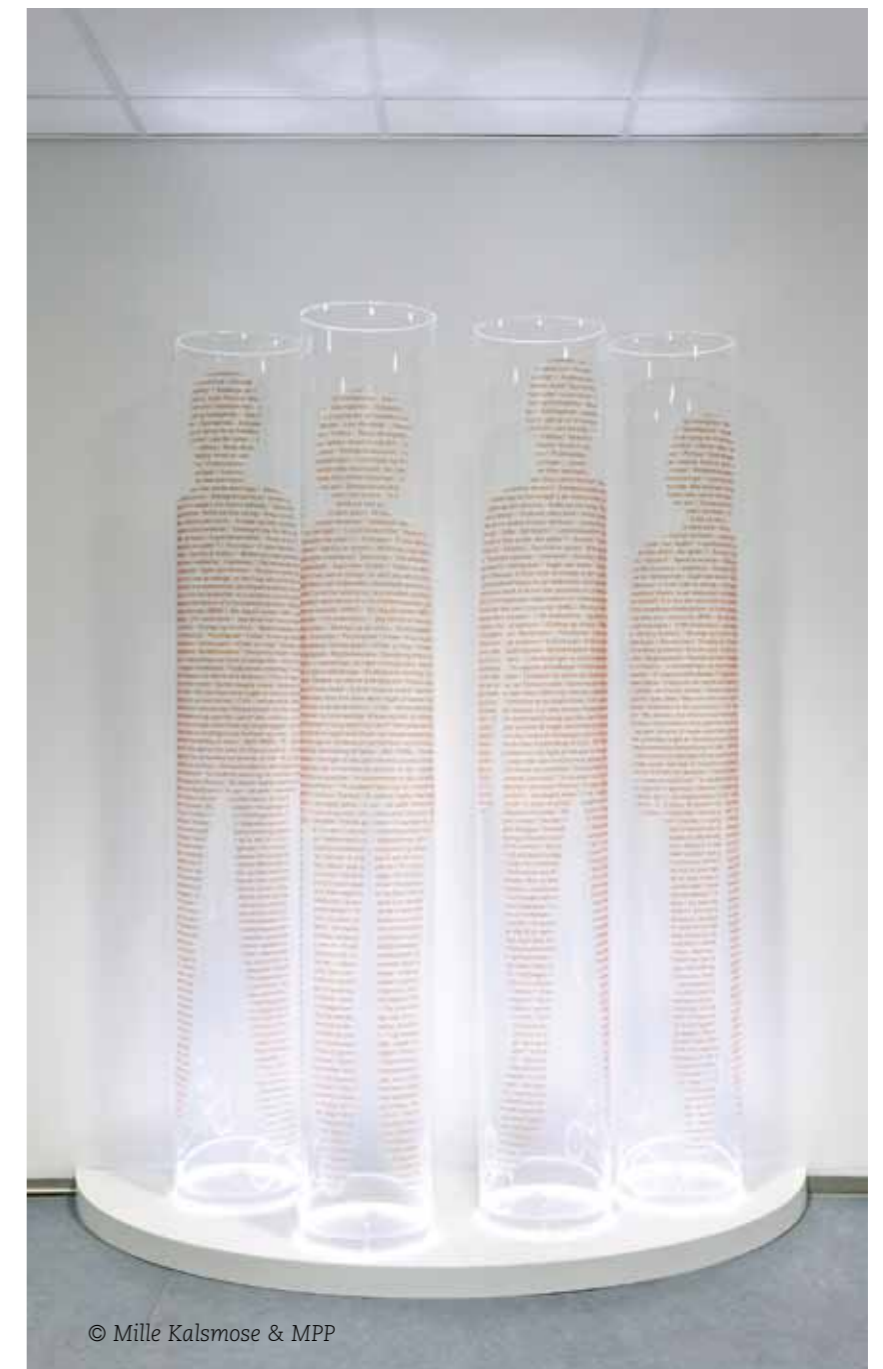
What might this look like? If you look at creative industries more broadly, you can see some clues. The video game industry includes an interesting mix of publishers, platform providers, content providers, and software studios, integrated into diverse value creating networks. They haven't hit on a magical solution yet, but the experimentation going on there is interesting to watch. In some areas of the media industry, large holding companies gather up small boutique creative firms, and leave them operating mostly autonomously, while helping them with barriers to growth. As in video games, there's no obviously great configuration yet

emerging, but the things being tried are interesting. In both these industries, technology increasingly plays an interesting role too, in creating better products and services, distributing content, and in controlling intellectual property.

Technology, on the other hand, if not carefully managed, can also be a threat. In the music industry, old bands have been forced back to the concert stage as a torrent of free downloads undermines their royalty income. The web is making ideas and creativity flow easily

(and freely). Will "open design" be the cradle of creative industries or, rather, the opportunity to transform art into business?

One thing is clear if we look at firms that have managed to succeed in producing high value-add products. There is potential for such pursuits to create interesting, good jobs, and high standards of living. The task at hand, as we see it, is to figure out ways to increase the numbers of these jobs and the level of this standard.



© Mille Kalsmose & MPP

Frihed som regel

Af Ole Bjerg og Sverre Raffnsøe

Vi har alle sammen fået at vide, at i videnssamfundets og den immaterielle økonomis tidsalder er det medarbejderen, der er virksomhedens vigtigste ressource. Vi ved også, at medarbejderens produktivitet ikke udgøres af fysisk styrke, udholdenhed og lydighed, men derimod af kreativitet, spontanitet og engagement. Den moderne medarbejders produktive potentiale kan ikke udnyttes gennem ordrer og tvang. Han er lystdreven, og hans produktive potentiale har derfor en egen iboende fremdrift. Det er så at sige et selvforløsende potentiale, og den moderne leders rolle er blot at være nænsom fødselshjælper i denne proces.

Hvis idealet for moderne human ressource management kan beskrives med ord som dialog, demokrati, samarbejde, anti-autoritær, lyst, produktivitet, så udgør udvekslingen mellem Lars von Trier og Jørgen Leth i filmen *De fem benspænd* fra 2003 umiddelbart en diametral modsætning til de idealer, vi her får forevist. Trier optræder som en autoritær og antidemokratisk opdragsgiver, der i første omgang påfører sin undergivne ulyst, idet han bestræber sig på at lægge begrænsninger på hans frie udfoldelse og produktivitet.

De fem benspænd er et film-eksperiment, hvis tilblivelse vi følger undervejs. I hvad der på én og samme tid er dokumentar, fiktion og fremstilling af en tilblivelse (af et fiktivt værk), ser vi, hvordan Leth gennem samtaler med Trier får til opgave at producere fem nye versioner af sin egen film *Det perfekte menneske* fra 1967 efter Lars von

Triers specifikke anvisninger, der har til opgave at spænde ben for Leth, så han kommer til at genskabe den oprindelige film under kreativt pres. Samtidig følger vi Leths vanskelige skabelsesproces, hvori han søger at overvinde Triers udfordringer. Og endelig får vi forevist de fem resultater, den vanskelige skabelsesproces fører til.

”Der er ingen tvivl om, at der i filmen er nogle regler, der sættes hårdt ned. Det er ikke noget, vi lige kan snakke om. Det er ikke som i det moderne samfund. Det er diktatur.”

Jørgen Leth

Det er Triers konsekvente og umiddelbare afvigelse fra samtidens gængse ledelsesformer, som gør *De fem benspænd* interessant. Mens moderne ledelse er projekt- og produktorienteret, er Trier tilsyneladende kun fokuseret på de regler, der skal gælde for selve produktionen af Leths film. Disse regler er ydermere ikke begrundet i overordnede produktivitetshensyn. Deres umiddelbare intention er snarere præcis at gøre Leth uproduktiv, at forstyrre hans produktivitet. Hvad mere er, så er reglerne heller ikke resultat af en dialogisk forhandling mellem Trier og Leth; leder og medarbejder. Reglerne for Leths filmproduktion er autoritært fastsatte af Trier og ikke til forhandling.

Hvis Triers eksperiment var lykkedes, hvis det var lykkedes at få Leth til at lave noget lort, så havde filmen sikkert været meget mindre interessant. Men nu kom der fak-

tisk en række små filmperler ud af projektet, og heri består netop det paradoks, som bør give anledning til refleksion. Hvordan kan en ledelsesstil, der gør sig umage for at være det diametralt modsatte af, hvad enhver lærebog i ledelse foreskriver, ikke desto mindre føre frem til et så fremragende produkt?

En central pointe i *De fem benspænd* synes at være, at regler kan være frigørende og frisættende. Reglerne for Leths produktion af de små film, og særligt det forhold, at Leth ikke er blevet inddraget i fastlæggelsen af reglerne, medfører en redistribution af ansvaret for det endelige produkt. Denne redistribution frisætter netop Leth. Han har ikke forpligtet sig på noget særligt produkt, og han har end ikke forpligtet sig til at have lyst til at lave film efter Triers forskrifter. Således søger Trier netop at frisætte Leth til at fejle, til at lave noget lort. Men samtidig søger han at frisætte Leth fra sig selv.

Moderne ledelse og moderne arbejdsliv er præget af en vis regel-forskrækkelse. Ledelse handler i dag ikke om at styre medarbejderen og opstille regler for hans eller hendes produktivitet, men derimod om at facilitere medarbejderens egen selvledelse. At udstikke regler er at være autoritær, og at være autoritær er at være gammeldags. Og hvis der er en ting, den moderne leder for alt i verden ikke vil være, så er det gammeldags.

”Du kan tage det helt roligt, Jørgen. Jeg tager ansvaret.” Lars von Trier

På baggrund af *De fem benspænds* udforskning af forholdet mellem regler og frihed kan man spørge, om denne regelforskrækkelse i det moderne arbejdsliv kan komme til at stå i vejen for kreativitet, nyskabelse og overskridelse i vores produktive virke. Ved at fjerne de ydre regler for medarbejderens virke og forskyde dem til domænet for selvledelse, fratager man måske medarbejderen det grundlag af fordring, udfordring, tvang og begrænsning, som er mulighedsbetingelsen for den type af overskridelse, som udgør det nyskabende. Således skal måske hverken lederen eller medarbejderen være så bange for reglerne.

Ved at tage udgangspunkt i Leths oprindelige film om *Det perfekte menneske* udgør *De fem benspænd* også en undersøgelse af forholdet

mellem det perfekte og det menneskelige. Også denne refleksion er relevant i forhold til moderne ledelse og arbejdsliv. Leths egen film *Det perfekte menneske* er produceret uden andre regler end dem, som instruktøren Leth selv har sat op. Som sådan er den ene og alene forpligtet på sine egne kriterier for, hvad en god film er. Filmen forpligter sig således implicit på det perfekte.

”Jo strammere regler, jo mere kreativt bliver det.”

Jørgen Leth

Denne forpligtelse vendes om i *De fem benspænd*. Netop ved at pålægge Leth de arbitrære regler for produktionen fritager Trier Leth for forpligtelsen til at producere det perfekte. Trier siger sågar, at han præcis vil have Leth til at lave

det uperfekte. Det interessante er imidlertid, at netop i fritagelsen fra kravet om perfektion, frigøres det menneskelige.

Hvis man ikke opstiller regler for en given produktiv aktivitet, beder man implicit om det perfekte. Hvis man derimod netop opstiller regler, så beder man blot om det menneskelige fra producenten. I relation til moderne ledelse og arbejdsliv kan man således spørge, om man ved at gøre ledelse til medarbejderens selvledelse forløser medarbejderens menneskelighed og bringer den ind i produktionen, sådan som det er idealet for 'human ressource management', eller om man snarere netop implicit beder medarbejdere om at præstere det perfekte og dermed blokerer for inklusionen af det menneskelige?

Citaterne i artiklen stammer fra "At spænde ben for det perfekte – samtale mellem Jørgen Leth & Sverre Raffnsøe", *Turbulens.net*, 1. maj, 2009, tema: Kognitiv Kapitalisme.

Ole Bjerg er sociolog og post doc ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Han arbejder i øjeblikket på et forskningsprojekt om poker og kapitalisme. I løbet af sommeren udgiver han bogen *Etik uden moral – Det gode menneske i det postmoderne samfund* på Museum Tusulanums Forlag.

Sverre Raffnsøe er professor og dr.phil. på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Leder af forskningsprogrammet *Ledelse af Selvledelse (LAS)*, finansieret af Velux Fonden. Han forsker og underviser blandt andet i ledelse og ledelsesfilosofier og den sociale sammenhængskrafts historie i det vestlige samfund.



Fare Mondi - Art Firm Enterprising

By Pierre Guillet de Monthoux, professor in management philosophy

Three thirty the third of June in the second hall of the tremendously big Arsenale in Venice. We are in "la Corderia", according to Biennale Boss Paulo Baratta the most difficult art venue in the world to curate. Now in front of a number of mirrors pose this year curator Daniel Birnbaum and an elegant

gentleman in Panama hat, black suit and protective glasses.

A minute later the gentleman artist in black swings his wooden sledgehammer on the mirrors and the big square images splits up in thousand small irregular pieces that soon cover the Corderia floor.



Daniel Birnbaum and Michelangelo Pistoletto at 2009 Venice Biennale



Crushing the mirror in la Corderia; June 3rd 15.47 2009

The central pavilions of the 2009 Art Biennale in Venice offers a vast number of contemporary art icons ranging from the Swedish situationist Övind Fahlström, over Yoko Ono and to a recent work by Dominique Gonzales-Foerster explaining the dilemma of art today; how can we make something new when all is already invented? How can we claim creativity in a world that seems to have created its own apocalypse?

Michelangelo Pistoletto smashes up the big mirrors into multitude of small bits, and explains his performance as socially responsible division of one world into many small ones. This is indeed a Schumpeterian act of destructive construction in the spirit of Daniel Birnbaum theme for this year; Fare Mondi; making worlds. To make art, says Birnbaum, is always to make worlds paraphrasing art philosopher Nelson Goodman's famous book; Ways of Worldmaking.

Art is an enterprise of a new kind; not Big Business not Bronto-Branding of the Pathetic-Pretentiously boring kind we can no longer trust in. The Danish Pavilion made it clear; the corporate collector is dead and Art Firms move into low-key enterprise of make many worlds.

Art is an invitation to social responsibility and that was why Michelangelo Pistoletto has taken an active interest in our MPP based Centre for Art and Leadership (CAL); he was present at its opening some years ago in Copenhagen and in April this year he joined a group



The end of a corporate collector, Danish Pavilion Venice Biennale

from under Daniel Hjorth's motto; Where to Start, Start with Art.

After the Michelangelo's merry mirror-smashing we sip seaweed-green moschitos on a terrace overlooking the Canale Grande. Gonzales-Foerster claims she has overcome her almost nostalgic

spleen and the mood in which she made the video about an impossibility of innovating in the world of art. Good knows from where the new energy comes? Maybe from realizing that newness is interpretation and eternal return personified by Monsieur Gonzales-Foerster and their little daughter. Art at this

year's Biennale offer us a practical exercise in downscaling aesthetics at a human level of new curiosity and senisity to the small minute wonders of everyday creation.

© Photos by Pierre and Esther Guillet de Monthoux



Dominique Gonzales-Foerster and daughter watching her video in the Giardini central Pavilion



Eternal Returns; the Biennale Party in palazzo Giustinian Lolin

Inventive Pedagogy and Aesthetic Practices: Embodying Learning

By Chris Steyaert and Simon Grand, University of St Gallen¹

Pedagogy many times departs from a logic of acquisition and reception rather than of creation and invention. As a consequence, the assumptions of many learning theories and pedagogies are based on a modus of recognition which reconfirms the world we inhabit as "that which we already understood our world and ourselves to be".^I Knowing and learning are then formed through accurate representation and, paradoxically enough, prevent us from thinking anew. According to Deleuze, thinking, and for that matter, learning, requires an encounter which forces us to think as we realize that "our typical ways of being in the world are challenged, our systems of knowledge disrupted".^{II} Thinking comes along when there is a rupture which compels us to come up with a different way of seeing the world. In the encounter, rupture and affirmation are combined: "This is the creative moment of the encounter that obliges us to think otherwise. Life, when it truly is loved, is a history of these encounters, which will always necessarily occur beyond representation".^{III} Art can be considered as a practice that brings these moments of rupture and creation in conjunction. Art gives "free" admission to thinking as it forms an event that can bring about the possibility of something new.

In the Master course, entitled *Interfaces (Between Aesthetics and Entrepreneurship)*, which we have taught three times at the University of St Gallen, we organize such an encounter with art and aesthetic practices as we dig into the topic of

entrepreneurship. As students raise questions with regard to entrepreneurship and address them in group projects, we try to move away from a modus of reproduction and representation to a non-representational and performative modus of learning. These projects are not just about an entrepreneurial issue but entail an entrepreneurial logic as students have to define their own project theme and how they approach it. With this open and processual approach, we enter a process that is featured by risk, uncertainty and ambiguity and that becomes intensified by entering a performative modus: what is required is that projects are performed in front of an audience at a set date and location. While there is a broad range of aesthetical forms and artistic styles available, we opt literally for performances as these involve embodied learning practices which break with the typical cognitive or experiential pedagogies. The learning is oriented for students towards exploring what their bodies and voices can do, how to think via their senses and affects, and how to live risk and uncertainty.

The course follows a structure of four parts. The first part consists of preparatory sessions on campus where we connect to the ideas and questions students have about entrepreneurship and aesthetics, where we engage with the creative process of their projects and where we make improvisations of text fragments from **Shakespeare's Hamlet**.^{IV} The emphasis from the start is on "making do", trying out and engaging with new connections.

Sessions start with warming up and relaxation exercises and are structured around ad hoc tasks, such as drawing out ideas and scenario lines, improvisations around themes and text fragments and immediate reflection rounds, leading into more rehearsal. In the second part, we explore the aesthetic styles of Robert Wilson and Peter Brook by exploring (video-versions of) their adaptation of Hamlet, by looking at videos about their work and life, and, above all, by trying out their styles of playing around material from Hamlet or from their own projects. The third part is project-work where students independently develop their performance, and where they can consult teachers for feedback on a preliminary version. Part two and three are strongly intertwined and take place during a five-day workshop in a public art-centre located in a roughly restored industrial site, where also the performances take place at the end of that week. The fourth part is a debriefing session where we collectively reflect upon the overall process based on individual learning papers students wrote in the meantime.

The encounter with the aesthetic styles of Wilson and Brook forms a radical rupture, first of all because this generation of (management) students is not familiar with the work of Wilson and Brook. An imaginative leap is required to open up for this non-representational art which questions mimetic theatre that mirrors the world. More importantly, new questions increasingly

"If there is art to the theatre, it is not an aesthetic art, which is secondary, but an art of concentration"

Peter Brook

emerge around how students do the project and where they have to delve into the assumptions they maintained concerning personal engagement and group work, creativity and risk-taking, criticism and aesthetic assessment, and so on. Both Wilson and Brook are self-made artists who have sculpted a very unique artistic parcours and both have in their own way fundamentally changed our understanding of how theatre and performance is done. As their Hamlet adaptations could not be more opposite, this allows us to explore in contrast several common topics of their respective styles, such as understandings of time and space, rhythm and movement, colour and sound, script and text, body and personage, materiality and object, audience and reception. What unites both artists is that they develop an art of concentration, a purified and minimalist storytelling. These elements are explored not by talking about this but by "doing along with the artists" and by experimenting with their approaches in the students' projects. Through engaging with Wilson and Brook and trying them out, it becomes possible to understand how idea and form, concept and style are fundamentally co-productive in how and what we can create. In these encounters, and the fissures implied, something new must be thought. As a consequence, entrepreneurship is approached in surprising ways, as various projects have related it to madness or to serious play, to the metamorphosis of Icarus, the Phoenix-myth or the figure of Faust, to the invention of the electrical chair or the inventor of LSD, and to the atmospheric logic

of soap bubbles.

This course forms only a small illustration, but an increasing series of examples can be mentioned where aesthetic practices are incorporated in the context of management education.^V Common to this aesthetic experimentation is the emphasis on exploring and using the various senses through which learning can be embodied. These specific aesthetic practices challenge the conception of knowledge and learning both in its everyday practices as in the theoretical understanding of these practices, pointing to a shift towards an inventive pedagogy. The groundings for an inventive pedagogy need not be limited to the work of Deleuze but can be traced also in the work of Derrida and Serres^{VI}, Whitehead and, not the least, Nietzsche. Nietzsche saw education as going through several metamorphoses; learning requires first of all an engagement with the existing traditions and learning the practices of critique before he calls upon an

affirmative spirit "for the sport of creation"^{VII}. This learning modus is no longer accepting or judging but inventive, represented by the metamorphosis of becoming child^{VIII}. That creativity is proposed here in relationship to tradition and critique, should be enough to stop all those who think aesthetic practices in learning can be easily and quickly domesticated; there is no quick fix access to creativity, that would also support the logic of a "performative" - read well-ranked - university^{IX}. Aesthetic practices - and everything they can do for learning in terms of intensity, intuition and imagination - can indeed be inscribed in and domesticated by the dominant narratives in management education; what we have argued for is that they also can form a becoming minor of these managerial narrations, that is, if the encounter brings not only a thinking of the new but also a new thinking. That is, if the brain-storming turns into a "body-storming".

I Quote from O'Sullivan, S. 2006. *Art Encounters Deleuze and Guattari*. Thought beyond Representation. London: Palgrave Macmillan.

II See footnote 1.

III See footnote 1.

IV We play here with Baumol's famous statement on the entrepreneurless theoretical firm: "the Prince of Denmark has been expunged from the discussion of Hamlet" (*American Economic Review*, 1968, 58, p. 64). We believe the whole play of Hamlet is absent in entrepreneurship studies and needs to be entered, as it raises some essentially "entrepreneurial" issues, such as thinking and acting under uncertainty and ambiguity, relating to multiple realities and engaging with issues of power and ethics.

V As can be learned from several examples in the *Journal of Management Education*.

VI See Dey, P. and Steyaert, C. 2007. *Troubadours of knowledge. Passion and Invention in Management Education*, *Organization*, 14 (3), 437-461.

VII Nietzsche, F. [1886] 1969. *Thus Spoke Zarathustra*. London: Penguin, see page 55.

VIII See also Weiskopf, R. and Steyaert, C. 2009. In: Daniel Hjorth & Chris Steyaert (eds.), *The Politics and Aesthetics of Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar.

IX See footnote 4.

¹ Research Institute for Organizational Psychology, Chris.Steyaert@unisg.ch; Institute of Management, Simon.Grand@unisg.ch

Allegoriens triumf

Af Ole Fogh Kirkeby

Den primære årsag til at beskæftige sig forskningsmæssigt med forholdet mellem kunst og lederskab må være, at forskyde og frigøre det fangede blik, der begrænser vores evne til at forstå den sociale praksis' væsen. Blikket er fanget i diskursanalytiske, systemanalytisk og pseudo-deleuzeanske filtre. Åbnes blikket dristigt nok, kan vi se en anden virkelighed komme til syne. Denne har kunsten længe haft blik for, den virkelighed, der ligger i gabet mellem det reale og det konstruerede og de ontologiske blindgyder som de tvinger erfaringen af tanken ind i.

Dette interregnum udgør allegorien i egenskab af sprog- og sandhedsspillenes væsen.

Dette bevidner de narrative bølger, der langsomt overtager det klassiske metodeideal med sværme af uigttagne og uigennemtænkte, ontologiske og epistemologiske forudsætninger, dogmer og doktriner.

Allegorien blev behandlet af Walter Benjamin i "Ursprung des deutschen Trauerspiels" og i det sidste fragment til Baudelaire-bogen "Zentralpark", men hans indsigter til trods går han ikke de muligheds planker ud, som han selv åbner tilgangen til. Hans Blumentberg er mere differentieret i "Die Lesbarkeit der Welt", og Gershom Scholems kabbalistiske rødder kan trække den epistemologiske radikalitet længere ud end den evindelig moderator og forsigtig Paul Ricoeur vovede i det imponerende værk om den tre-dobbelt mimesis. Ricoeur begraver narrativiteten i hermeneutik-

kens cement blandet godt op af Heidegger og hans måne, Gadamer.

Der er en analytisk fundamentalitet i allegorien, der gør den til genus for narrativiteten. Samtidig beherskes den af en trefoldig, næsten ulidelig spænding.

Den første spænding er den mellem den sammenhæng, der ligger i allegoriens indre logik, dens drive og den tematiske sammenhæng, som den påtvinger sine elementer, OG disse elementers tematiske afvisning af enhver finit menings-tilskrivelse. Det er spændingen mellem den altid brudte totalitet og et oprørsk mangefold.

Den anden spænding er den mellem værkets transcendent immanens og den immanente transcendens, som kodificerede, kanoniske og traderede koder tilskriver forståelsen og fortolkningen af det "alfabet", ord eller billeder, som allegorien arbejder ud fra.

Den tredje spænding er den mellem afbildningen, beskrivelsen og den diskursive eksemplificering på den ene side og ordets og billedets fremmanende kraft på den anden.

Blikket for disse spændinger betyder ikke blot en revurdering af klassicismens nedvurdering af allegorien, og af romantikkens forvanskning af den til travesti og panegyrik, og ikke mindst af den franske senromantiks klassicistisk inspirerede vindikation af symbolet, der stadigvæk hærger kunsten.

I realiteten har vi i denne revurdering af allegorien som den mest

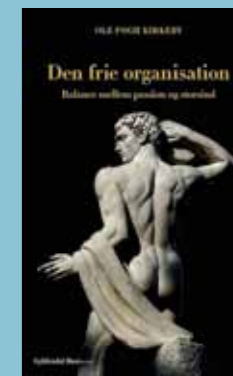
virkeligheds-tætte udtryksform både en hjælp i de værker, der lukker sig om sig selv, som i Moores og Giacomettis skulpturer, men i hele den nyere installations- og eventkunst, der jo netop – som allegorien – fylder værket med fænomener, der hverken er på samme epistemologisk-historiske niveau, eller kan tilordnes den helhed, som deres tilstedeværelse udtrykker et oprør mod. Konvention, para-konvention, og en kompromisløs vilje til at respektere ethvert fænomens vilje til at imprægnere sig selv og blotte ryggen mod en transcendent immanens, er installations væsen. Nicholas Bourriauld døbte fænomenet "altermodernisme", forvandlingskunst.

Men i academia huserer ordet stadigvæk over billedet, og at skabe et Merzbau i ord er netop det narrativiteten som redningsflåde fra den metodologiske sandhedsmalstrøm IKKE kan. Fortællingen er forpligtet på det aristoteliske "plot", men ikke nødvendigvis på en mekanisk mimesis. Allegorien derimod kan vise os tankearbejdet med ordets betydningsdimensioner gennem begrebet som et Merzbau, hvor totaliteten altid er illusion, og det ikke-identiske triumferer som på én gang foruddiskonteret og uopnåelig – og dybest set fænomen-forræderisk – totalitet, OG som ethvert inddraget elements uendelige transcendens forklædt som banal immanens.

Stærkest af alt triumferer det allegorien kan betyde for os i Bachs musik. Her sejrer en indirekte, fonetisk ikonologi, der i vores optik kan transformeres til en tankens indi-

Ole Fogh Kirkeby er Professor i ledelsesfilosofi på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og leder af Center for Kunst og Lederskab. Hans store forfatterskab rummer såvel traditionel filosofi inden for feltet fænomenologi som filosofi anvendt på ledelse og organisering. Ole er snart aktuel med bogen "Den frie organisation – balance mellem passion og storsind", som udkommer september 2009 på Gyldendal Business.

Kontaktinfo: ofk.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3766



rekte ikonologi, der altid balancerer det ikonoklastiske gennem loopet, gennem noesis noeseos, "tankens tanke".

Allegorien viser os derved sprog- og sandhedsspillenes grænse ved at fremstille dem eksemplarisk og gennem anerkendelsen af disse spils jernhårde grænser for refleksionen at åbne mod en virtuel erfaring, der allerede, i kraft af ordenes magi, bebor tingene.

Mit begreb "translokutionaritet", der betyder, at "jeg først ved, hvad jeg tænker, når jeg hører, hvad jeg

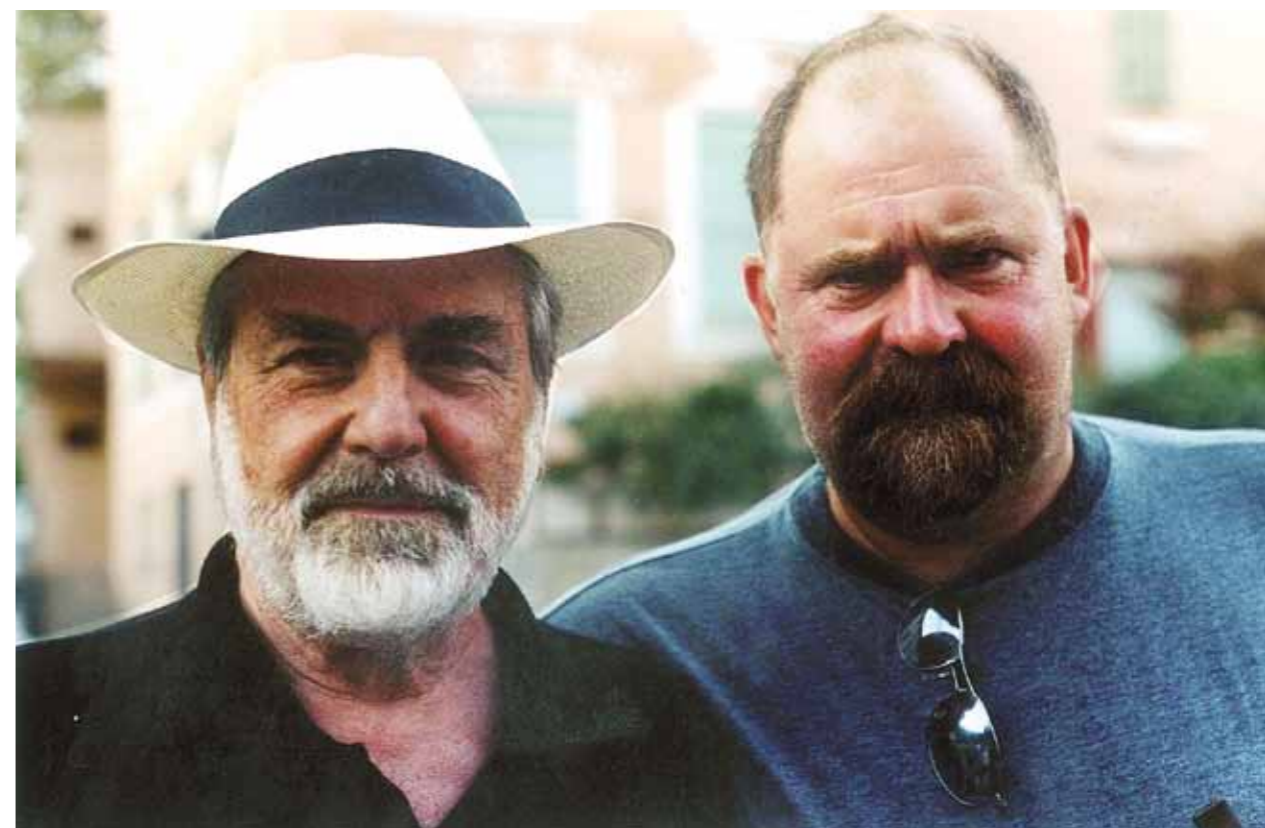
selv siger", viser jo ikke blot ordets Janusansigt, dets begrænsende og befriende evne i forhold til verden, men også forestillingsbilledets cementserende og transcenderende kraft. Allegorien demonstrerer så åbenlyst, at vi konstruerer en verden, der netop altid allerede findes indeni os som indre kognitive og emotionelle tremmer og forståelseslænker.

Allegorien spiller tiden ud mod den selv ved at karikere enhver fortolknings øjeblik som altid allerede fortid. Den viser os, at det at handle ikke drejer sig om at lære af, hvad

man har gjort, eller kunne have gjort, men af, hvad man vil kunne gøre.

I den forstand indeholder allegorien begivenhedens spænding mellem erindringen almagt og det uoplevedes tryllekraft. Dette er kunstens farvand, men det burde også være smult vande, et "lille Vesterhav", for den praksis, der kalder sig ledelse.

Er da logoet for forening af kunst og lederskab ikke: Bekæmp genkendelsen og gentagelsen med deres egne midler og gentag det uigentagelige!



Professor Ole Fogh Kirkeby together with Michelangelo Pistoletto - an Italian painter, action and object artist, and art theorist. In 1996, he founded the art city Cittadelarte – Fondazione Pistoletto in a discarded textile factory near Biella, as a centre and "laboratory", supporting and researching creative resources, and producing innovative ideas and possibilities. Pistoletto is honorary member of CBS Center for Art & Leadership.

At 'tale i øjenhøjde': Dialogens udbredelse som ledelsesteknologi

Af Kaspar Villadsen



Kaspar Villadsen er Lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS. Han forsker og underviser i emner som ledelse, styring og magt, nye ledelsesteknologier og velfærdsledelse.

Kontaktinfo: kv.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3649

Henover en lang række forskellige ledelsespraksisser ser vi i disse år en iøjnefaldende omvendning af talepositionerne: den tidligere talende ekspert eller leder skal forholde sig mere tavs, mens den tidligere tavse klient, patient eller elev nu skal tale mere. Det slående er, at denne forskydning i talekrav fra den formelle autoritet til den formelt underordnede dukker op meget bredt, i vidt forskellige ledelsesammenhænge. Og det springer i øjnene, at det er beslægtede typer samtaleteknologier, som vi ser på tværs af traditionelle faglige og institutionelle grænser. Vi ser således de nye samtale-metoder dukke op i sundhedssektoren, i skolen, i socialforvaltningen, men også i private virksomheders praksisser for udvikling af medarbejdere, mellemledere og chefer. Særlig stor gennemslagskraft har disse dialogteknologier, som inciterer den førhen tavse til at tale, i behandlingen af diverse afhængige: rygere, overvægtige, alkoholikere, ludomaner m.fl. Nogle af de mest kendte er 'balanceskemaet', 'den reflektive lytten', 'forandringshjulet', 'dialogbaseret lederudvikling' og '360 graders evaluering'. Spørgsmålet er, hvordan vi skal vurdere dialogteknologiernes udbredelse: hvad er det for en type magtudøvelse, der hermed udøves? Hvad er prisen for denne type ledelse for de involverede? Og hvad fortæller dialogteknologierne os om vor samtid?

Dialogteknologier er ikke blot et redskab, som de styrende eksperter eller ledere kan anvende for at opnå bestemte ledelsesmål; det er teknologier, som også kræver en særlig selv-ledelse af de styrende.

Dialogteknologier virker således både styrende for den formelt underordnede talerum—socialklienten, patienten, eleven eller medarbejderen—og for den formelt overordnede behandler, ekspert eller leder. For den førhen tavse drejer det sig om at få talt et billede frem af, hvad man grundlæggende er og rummer. Typisk handler det om at få den talende til at se sig selv som et ambivalent subjekt, der rummer to sider i konflikt med hinanden—som rummer på én gang motivation og modstand, vilje og modvilje. For den førhen talende ekspert eller leder drejer det sig om at lægge beslag på en klassisk faglighed, som nu anskues som dominerende og kontraproduktiv. En faglighed, hvor man autoritativt udpegede problemer for socialklienten, påtrykte klienter diagnoser og lagde udviklingsplaner og fastsatte kompetencer for medarbejderen. Den 'refleksivt lyttende' ekspert skal tilbageholde denne autoritative tale. Således virker dialogteknologierne 'i begge ender' af ledelsesrelationerne.

Normalt betragtes dialog som et kommunikationsmiddel. Og dialog værdisættes gerne positivt som en garant for, at mennesker kan udtrykke deres ønsker og interesser på en ligeværdig måde (modsat fx at modtage en instruks eller en ordre). **I den her valgte optik betragtes de nye dialogteknologier imidlertid som et magt- og ledelsesinstrument.** At dialogen involverer magt, er tydeligt på flere måder. For det første er teknologien en effektiv måde at fastholde den talende på en plan eller et behandlingsforløb: det er oplagt sværere

at gøre modstand mod udsagn, når man selv har frembragt dem. Dette giver dem en særlig autenticitet. For det andet gør dialogteknologierne det muligt at genfremstille den sociale konflikt, som ofte udspilles mellem socialarbejder eller sundhedsrådgiver på den ene side og klienten eller patienten, på den anden, som en simpel afspejling af en oprindelig konflikt i individet. En social konflikt gøres hermed til en indre konflikt i subjektet. Fx er det ikke så meget forhold omkring den afhængige, som dialogteknologierne sætter i centrum, men snarere hans eller hendes kamp med sine 'indre dæmoner'. Den talende tvinges til at vende blikket indad, frem for mod diverse ydre, sociale forhold. Dialogteknologierne er ikke uskyl-dige redskaber til fri åbenbaring af tanker og holdninger.

Hvorfor får dialogteknologierne en så stor popularitet i dag? Der kan peges på to forklaringer: en bred og en mere snæver. I den brede forklaring udtrykker dialogteknologierne en idé, som er dybt forankret i den vestlige kultur, nemlig at talen frisætter, mens den tavse per definition er undertrykt. Ideen er, at vi først blive frie, når vi kender sandheden om, hvem vi er—og at det er vor tale, som rummer denne sandhed. Krav om, at det vestlige menneske bekender sandheden om, hvem det er, har rødder langt tilbage i historien i den kristne bekendelse og sjælegranskning, men optræder i dag i en række praksisser i den moderne velfærdsstat i bl.a. terapi, psykologisk rådgivning, selv-realisering og socialt arbejde. Den mere snævre forklaring drejer sig om det opgør med ekspertdrevet

velfærdsydelse og topstyret ledelse, som manifesterede sig i starten af 1980'erne og frem herhjemme og i en lang række andre vestlige samfund. I opgøret med 'ekspertvældet' blev offentlige eksperter beskyldt for at 'stjæle problemerne fra klienterne'. Og i opgøret med autoritær ledelse indenfor ledelsestænkningen krævedes, at medarbejderne får medejerskab over bestemmelsen af mål og værdier i gives frihed til at innovere nedefra, 'fra gulvet'. At den menige medarbejders mening er blevet mere vigtig at få frem ses i diverse Lean-instrumenter, der bl.a. stimulerer medarbejdere til selv at observere overflødige processer og i 360 graders evalueringer, hvor medarbejdere bedes om at vurdere lederens udvikling. Vi har set fremkomsten af en generel forestilling om umyndiggjorte borgere og patroniserede medarbejdere, som bør begynde at tale magten imod.

Udbredelsen af dialoger har set i det lys karakter af en frisættelse fra stive magtstrukturer, og er der ikke positive muligheder i dialogteknologierne på trods af deres noget subtile geninstallering af magtvirkninger? Vi må fastholde, at påpejningen af, hvordan borgere og medarbejders 'frisatte' tale søges styret og ordnet med specifikke mål for øje, ikke er en forhåndsbestemmelse af, hvordan teknologierne udøves i praksis. Praktikere i velfærdssystemerne og i virksomhederne kan udnytte teknologierne til uventede formål, og klienter og patienter kan benytte den tildelte taleret i egne strategier. Vi kan forestille os kommunikativt behændige socialklienter, som benytter nye talemuligheder i spil med forvalt-

ningen om at opnå fordele. Og vi kan tænke os, at medarbejdere kan tale om private problemer og kræve hensyntagen hertil med større legitimitet. Når der kan være grund til at udpege magtaspekterne ved de nye dialogteknologier skyldes det imidlertid, at deres magt næppe er særlig let at få øje på, og at effektive redskaber til at yde modstand mod dem endnu ikke er udviklet.

Dialogteknologierne hviler på et grundlæggende paradoks. Det består i, at det faktisk kræver et meget stort stykke arbejde at frembringe de strukturer, som muliggør at tale frit! Der skal udvikles redskaber såsom de ovennævnte samtalskemaer, 'forandringshjulet' og 'balanceskemaer', som leder talen i bestemte retninger og udvælger bestemte udsagn frem for andre. En vigtig del af arbejdet består som sagt også i, at eksperten skal afstå fra dele af sin hidtidige faglighed, nemlig en ensidig og autoritativ problembestemmende, diagnosticerende og planlæggende tilgang. Herudover stilles der krav til eksperten om kunne skelne den ægte tale fra den uægte—dvs. der må skelnes mellem den ægte tale, som kommer genuint indefra, overfor en uægte tale, som er styret af diverse ydre påvirkninger. Den 'uægte tale' er den tale, som kommer fra en "systemtilpasset" klient eller en "hospitaliseret" patient. Et afgørende mål med de nye dialogteknologier synes netop at være at lukke muligheden for at tale 'systemsprog'—en yndet strategi for klienter og patienter, bestod i at efterplapre behandlingsdiskursen og udtrykke de ønsker og mål, som behandlerne forventes at ønske.

Ved at tvinge de behandlede til selv at udsige det sprog, hvorigenennem de skal ledes, søger de nye dialogteknologier at umuliggøre systemsprog som modstandsstrategi.

Vi må forvente at se en yderligere stærk efterspørgsel efter dialogteknologier fremover. De næres af dels en fundamental vestlig forestilling om tale som den frisættende vej til sandheden om subjektet, og dels af en radikaliserende af den liberale skepsis overfor instruerende og autoritativ styring af individet. Men dialogteknologierne rummer et indbygget paradoks: På den ene side efterspørger de konstant den ægte, indrestyrede tale. Men på den anden side kræver det et mægtigt apparatur at frembringe denne genuine tale. Derfor er det ikke underligt, at der altid er en betydelig mistænksomhed overfor, hvad talen præget af. Er den styret af diverse ydre faktorer, eller endog af systemet? Vi må regne med at se nogle evigt mistænksomme ledere, behandlere og omsorgseksperter.

Planes of Thought – a site-specific exhibition at MPP

By Henrik Hermansen, Jesper Bjørn & Anje Schmidt

When we think of the architecture of CBS, images of the beautiful and modern buildings at Solbjerg Plads, Dalgas Have and the Wedge immediately come to mind. These buildings also contain a large collection of paintings and sculptures by Danish and international artists. They offer surroundings that make people happy and curious about the world. Beyond housing some of CBS's most exciting employees and students, meanwhile, until recently there wasn't much to suggest a vibrant and dynamic research and teaching environment in MPP's building at Porcelænshaven 18B, which we have occupied since 2005. It is functional, of course, but about as grey and boring inside as it is devoid of character on the outside. That this is a city of path-breaking knowledge about management is thus difficult to see.

We wanted to do something about that, and about a year ago we started working with the artist Mille Kalsmose to see if we could come up with a way of making our entryway more inviting to guests and employees. Mille Kalsmose's vision for the project involved establishing an edgy aesthetic framework that could at the same time communicate what is produced within our walls. The challenge in this regard has been to establish a new type of communication on a limited budget that is both aesthetically tenable and concretely descriptive of our identity. Mille Kalsmose has really turned our accepted notions on their head and managed to discover what is on our minds as academic and administrative employees at MPP,

while at the same time bringing art to the department.

Mille Kalsmose's idea was that the works should mirror not just a specific period of time at the department but should remain relevant over time. It was to capture the spirit of MPP, one that constantly moves in the boundary region between disciplines and grapples with many planes and perspectives – in the past, the present, and the future. Thus the title "Planes of Thought". Mille Kalsmose has challenged research here by constantly articulating, communicating and playing with our identity, our thoughts and our sense of community. Our once so anonymous stairwell and elevator rooms have been transformed into places that challenge us on a daily basis, put questions to practice, and in a new way mirror the creativity that is also the driving force in the research process. The project has created not just a fantastic aesthetic framework, but also a standing challenge to research communication and the corporate branding strategies of companies. It tells a story that is very different from the familiar "here's how great we are" and "here's what we can do" narratives. Instead, it expresses the individual researcher's subjectivity and research in an ironic, honest, transparent and, thereby, we think, more authentic manner.

It is our hope that with the completion of this project we have contributed to strengthening CBS's brand as a university that is interested in art and communication. It has been very important to us to work closely

with an artist like Mille Kalsmose, who has inspired us and challenged our attitudes. We believe that with this project we have succeeded in integrating art in our workplace in a new and challenging way. We are not talking about a made-to-order artwork that is merely pleasant to the eye. It is a genuine expression of what is important to us. We hope that the project can serve as inspiration for other companies and that more public and private organizations might dare to initiate collaborations with artists when they feel the need to work with the aesthetic expression of the organization. It can be warmly recommended.

We hope this project does not end here, however. We very much want to carry the project into a second phase, where art, play, and decoration are taken into the hallways, yes, perhaps all the way into the offices and bodies of the employees. A long and exciting journey lies before us, and with this project a first step has been taken.

Come on in! We hope to see you soon at the Department of Management, Politics and Philosophy. **But watch your head: Ideas are in the air...**

"At Copenhagen Business School, art and architectural surroundings work together to create a "local spirit" that combines reason and fantasy, dreams and discipline, vision and reality". **President Finn-Junge Jensen**



© Mille Kalsmose & MPP

"The art project's physical expression is characterized by a tight, simple, and graphic style that is repeated on every floor and in each room. The works are realized in such a way that the viewer is forced to grapple with them bodily and not just theoretically"

Mille Kalsmose, artist