

Lev din ledelsesstil

- undervisning af tyve ledere fra atten lande.

Grith Okholm Skaarup

Head of Communication and Marketing, Partner at WORKZ

I en intensiv uge trænes filmproducere og executives fra atten nationer i udvalgte filmdiscipliner som finansiering, distribution, markedsføring, jura, ledelse og kommunikation. Undervisere og tutorer er fløjet ind til skolen for at bistå med deres viden, erfaringer og udfordringer inden den store eksamen, hvor de studerendes projekt skal vurderes foran et panel af anerkendte filmfolk fra hele verden.

Forløbet er afslutningen på en ni måneders efteruddannelse i "Audiovisual Management", som er et af undervisningsforløbene ved den højtprofilerede EU-støttede Media Business School i Ronda, Spanien. Skolen har eksisteret i 20 år og dens renommé er godt. Typisk klarer de studerende sig rigtig godt efter uddannelsesforløbet. Jeg har fornøjelsen af for anden gang at være med som underviser i ledelse og kommunikation.

Scenen er sat. Ronda, Sydspanien. December og sol over det smukke Andalusien.

Jeg ankommer fra et vinterkoldt Danmark, hvor sne på landingsbanen har forlænget ventetiden betydeligt. Jeg skal undervise i ledelse og kommunikation.

Tyve producenter fra atten nationer

Tyve producere og executives fra atten forskellige lande mødes i den lille spanske by en uge inden den endelige eksamen i Master in Audiovisual Management.

En uge, hvor de bliver trænet på byens anerkendte Media Business School, som EU gør fornuftigt i at støtte. Den sidste uge er et intensivt program med timer fra 9.00-17.00, hvor bl.a. filminstruktører, producenter, økonomiske eksperter, distributører og jurister skal give dem det sidste skub i retning af at bestå eksamenen med glans. Prisen er høj – og kun de fem bedste eksaminander får tilbagebetalt deres ophold.

Men ikke mindst er der meget på spil, fordi undervisere og eksamenspanel består af det netværk, de skal møde med deres projekter efter uddannelsen.

Eksamensprojektet er ikke mindre virkelighedsnært. Optagelse på skolen kræver et konkret projekt og en stor mængde erfaring. Projektet er typisk en film, de som producenter skal hjælpe

med at realisere, finansiere, dokumentere og distribuere - for blot at nævne nogle af de discipliner, det typisk kræver at begå sig som producent.

Ledelse af kreative

En anden disciplin er at lede kreative mennesker, og det er her jeg kommer ind i billedet, når jeg sammen med min kollega konsulent Henning Basballe skal undervise de studerende - talentfulde producenter.

Jeg har en baggrund fra filmbranchen i Zentropa Interaction, har været udvikler og projektleder på flere markedsføringskampagner og film lanceringer og har en nuværende funktion som kommunikations- og marketingchef i forandringsbureauet Workz, der har base i det kreative fællesskab i Filmbyen.

Det er anden gang, jeg er på skolen og min mavefornemmelse er god. Sidst jeg var her fik jeg en fantastisk modtagelse af både lærere og studerende. Filmverdenen kan noget særligt. Folk er afhængige af hinanden. Vidt forskellige folk: Kunstnere, administrative, teknikere, nørder og stjerner. Måske ikke så meget anderledes end i en almindelig virksomhed og så alligevel: På en optagedag er det altafgørende, at de arbejder sammen på tværs af fagfunktioner, uddannelse og baggrund: Hvert minut på produktionen tæller – og koster. For deres karriere og for filmens tilblivelse og videre liv. Det er bl.a. producentens opgave at være med til at sammensætte og koordinere, at det puslespil går op og giver de bedste resultater.

Flere gode ledere på filmproduktioner ville give flere bedre film. Det er her, vi ydmygt skal hjælpe dem på vej, så godt som det nu gøres i løbet af et par dages undervisning.

Succeserne skal fejres

Vi taler med dem om ledelse af kreative – om at lede folk, som typisk er immune overfor ledelse. Om en branche fuld af primadonnaer, som skriger på anerkendelse og om samtidigt at anerkende de funktioner, der er bag scenen, juristerne, runnerne og alle de andre som trods deres større anonymitet er med til at få det hele til at lykkes. Om at fejre resultater og succeser og skabe stolthed og motivation for den fælles indsats. I øvrigt et sted, hvor andre brancher kan lære af filmbranchen: Vi skal have flere ledere, der ruller de røde løbere frem og kollektivt skåler i champagne - i stedet for at sætte en ekstra basse på morgenbordet og sige "godt gået" til ham, der råber højt om egen pragtpræstation. Filmfolk fejrer og anerkender og føler sig alle som "kunstnere" og kreative – på godt og ondt.

For at så svære projekter som spillefilm skal lykkes, kræver det, at ledelsen motiverer, anerkender og forstår at sætte de ofte vidt forskellige kræfter og deres kompetencer i spil gennem tillid og respekt. Det kræver også en vis portion viden om alle fagligheder og ekspertiser. Hvis en leder ikke ved nok eller ikke viser

interesse for medarbejdernes specialviden, mister han autoritet og fremstår inkompetent og uinteresseret.

Rum og rammer til kreativitet

De kreative processer kræver klare aftaler, fokus og struktur. Vi skal væk fra kontrol, men det er en fejl at tro, at ubegrænset frihed giver bedre resultater. Ofte skabes de bedste ideer og projekter, når der er sat klare rammer for, hvor der er plads til at skabe – og hvor der ikke er.

Vi brainstormer og reflekterer over producernes egne erfaringer og giver dem redskaber til at arbejde med forskellige fagligheder og karaktertræk. Vi arbejder med god kommunikation som ledelsesværktøj og giver dem metoder til god retorik og dialog.

De bliver bevidste om at bruge retorikkens appelformer logos, pathos og ethos i deres argumentation og i kunsten at være dygtige kommunikatører, der tydeligt kan formidle mål og retning. Vi bruger de russiske forskere Propp og Greimas aktantmodeller i en lettere omskrevet version, Kernemodellen, til at finde ind til en egen kernefortælling om deres projekt og om dem som ledere. Hvad er kernen i det, de kan, hvad er deres mål, og hvordan er vejen derhen. De bliver også trænet i at pitche. I at fortælle den gode historie helt ned til elevatorpitch-versionen på 30 sekunder.

Læring om ledelse gennem simulering og involvering

Der er filmfestival i Ronda, mens vi er der, og vi gør de studerende til ledere af tilsvarende at arrangere en festival på et givent sted i verden. Vi bruger et involverende procesværktøj, der består af puslespilslignende blanke brikker, hvor de på skift lægger brikker ned, de selv skriver på for at skabe en projektplan.

De visualiserer hele processen, og med små symbolbrikker får de klargjort, hvem de møder - og hvilke ledelses- og kommunikationsmæssige udfordringer, de står overfor – som både teamledere og projektledere.

Vi bruger et projektledesspil til at sætte fokus på den del af ledelse, der handler om de menneskelige aspekter ved ledelse. Der er fokus på, hvordan forskellige personligheder og typer reagerer overfor givne ledeshandlinger, og hvordan de laver den bedste ledelse og det bedste projekt i forhold til teammedlemmerne, budget, kvalitet og tidsplan.

De arbejder med at sparre på egne og andres problemstillinger, hvor de låner hinanden som konsulenter og på den måde lærer at fremstå som naturlige autoriteter, rådgivere og mentorer. Alt det en leder især skal kunne.

Kurset slutter med en slagplan for, hvad de vil gøre mere af, mindre af, starte og stoppe med, så de forpligter sig selv til at praktisere god ledelse – også når kurset er slut.

Networking og god ledelse

Efter endt kursus, sidder vi tilbage med en flok glade studerende. De er vokset, og deres selvtillid er styrket. De skal ud i den virkelige verden som ledere, og det kræver både overskud, selvværd – og spidse albuer. Sidstnævnte kan indimellem være brugbart for at nå egne ambitioner og mål, men empati og integritet giver i det lange løb stærkere relationer - og bedre word of mouth. Den slags giver netværk - og netværk giver job. I gennemsnit får 75% af alle ledere job gennem deres netværk.

I filmbranchen er tallet højst sandsynligt endnu større. Vi arbejder med kunsten at netværke og giver gode råd, strategiske forslag og simulerer networking i et rollespil.

Kunsten er straks sværere, når jobbet som den gode leder skal praktiseres. Der er mange dårlige ledere derude, og der er et stort arbejde i at se mere på de bløde sider af ledelse, hvor fokus i dag desværre oftest er på de hårde værdier, managementdelen af ledelse.

Arbejder man med kreative medarbejdere er management oftest et nødvendigt onde, som kun lykkes godt, hvis den mere personbaserede ledelse fungerer.

Lev din ledelsesstil

De studerende klarer sig generelt rigtig godt efter uddannelsen i Ronda og knytter et stærkt bånd både til hinanden og underviserne på skolen.

De forstår at den største udfordring i ledelse er ganske simpel og frygtelig svær:

Vær rollemodel og naturlig autoritet, der kan træde i karakter, når det er nødvendigt, men ellers forstå at være til stede, samarbejdende og interesseret i medarbejdere, kollegaer, interessenter og netværk.

De bedste ledere er oftest dem, der betragter lederrollen mindre ophøjet og samarbejdet og den gode kultur som det centrale. Show it, don't tell it:

Lev din ledelsesstil.