

Háskóli Íslands
Viðskipta- og hagfræðideild
Stjórnun og forysta
Kennari: Inga Jóna Jónsdóttir
Haustönn 2005

11.11.2005

Tilraunaeldhúsið

Hópur 8

Elfa Dögg Finnbogadóttir
Fjóla Kristín Helgadóttir
Sveinn Aðalsteinsson
Tryggvi R. Jónsson
Þuríður Helga Kristjánsdóttir

INNGANGUR	2
TILVIKIÐ	2
NIÐURSTÖÐUR	4
ÁLYKTANIR	5
SAMANTEKT	7
HEIMILDASKRÁ	9

Inngangur

Tilvikið sem valið er til umfjöllunar hér er hópurinn (skipulagsheildin) Tilraunaeldhúsið eða Kitchen Motors (KM). KM var stofnað sem nokkuð óformlegur hópur árið 1999. KM er listrænn hópur sem stýrt er af þremur einstaklingum sem fá til liðs við sig ýmsa listamenn til að stunda listsköpun, oft í mynd tónlistargjörninga (*performances*) á listahátíðum eða öðrum viðburðum. Starf hópsins er því að einhverju leyti skylt viðburðastjórnun (*event management*). Hópurinn er ekki með neinn formlegan rekstur í skilningi hins hefðbundna viðskiptalífs.

Sú nálgun sem lagt var upp með er tilviksgreining (*case study*). Tilviksgreining er í grunninn eigindleg rannsóknaraðferð og ein sú algengasta í þeim flokki (Hughes, Ginnett og Curphy, 2005). Í þessari nálgun er eitt ákveðið tilvik, atvik eða skipulagsheild, skoðað ofan í kjölinn, vinnuaðferðir og umgjörð. Tilviksgreiningin varpar ljósi á þetta einstaka tilvik en hefur ekki beint yfirfærslu- eða alhæfingargildi. Oft má hins vegar draga lærdóm af greiningunni og í mörgum tilvikum má greina mynstur sem varpar ljósi á og skýrir ferli eða tilvist annarra tilvika. Gallinn er meðal annars sá að ekki er vitað hvort um orsakasamband sé að ræða. Það er hvort tiltekin stjórnunarleið eða ákvörðun hafi leitt til tiltekinnar niðurstöðu (Hughes o.fl., 2005). Tilviksgreiningar geta einnig vísað leiðina að frekari rannsóknum, eigindlegum og/eða meginlegum.

Ástæðan fyrir þessu vali var sú að höfundum verkefnisins fannst áhugavert að skoða listrænan hóp sem tilvik (*case*) með tilliti til stjórnunar og forystu. Hvernig er listrænum hóp stjórnað? Hvernig er listrænn hópur frábrugðinn í stjórnun miðað við aðrar skipulagsheildir? Hvað veldur því að listamenn ganga til liðs við hópinn, oft með vissu um að enginn fjárhagslegur ávinningur fylgi? Með öðrum orðum, hvernig ávinnur hópurinn sér fylgjendur? Spurningarnar eru fjölmargar og áhugaverðar.

Tilvikið

Tilraunaeldhúsið eða Kitchen Motors (KM) var stofnað vorið 1999 af Jóhanni Jóhannssyni, Hilmarí Jenssyni og Kristínu Björk Kristjánsdóttur (Kira Kira). Upphaflega átti KM að vera tónleikaröð undir nafninu Tilraunaeldhúsið með það fyrir augum að stefna saman ólíkum tónlistamönnum og reyna nýjar uppskriftir að tónlist. Kaffi Thomsen varð fyrsti vettvangur Tilraunaeldhússins. Þar komu saman rokkarar og raftónlistarmenn, plötusnúðar og píanistar, langskólaðir, og sjálfmenntaðir tónlistarmenn úr ýmsum áttum með sameiginlegann áhuga á

tilraunamennsku. Eftir nokkur tilraunakvöld á Thomsen og í Tjarnarbíó tóku að mótast fastir hópar innan eldhússins eins og orgelkvartettinn Apparat Organ Quartet, Big Band Brútal og Helvitis Sinfónían (Davíð Ólafsson, án árs). Upphaf Apparat Organ Quartets var að Kristín og Jóhann veltu því fyrir sér hvernig fjögur orgel myndu hljóma saman. Apparat er eina hljómsveitin sem er starfandi í dag og hefur fengið mjög góða dóma fyrir sína tónlist bæði í blöðum hérlendis og erlendis. Nú síðast var fjallað mjög lofsamlega um hljómsveitina í Rolling Stone tímaritinu vegna tónleika sem hljómsveitin hélt í Hafnarhúsinu á Iceland Airwaves tónlistarhátíðinni nú í október (Rolling Stone, 2005).

Svo vel tókst til á Kaffi Thomsen að ákveðið var að halda samstarfinu áfram og bæta inn fleiri listgreinum eins og myndlist og leiklist. KM skilgreinir sig sem útgáfufyrirtæki og listafélag sem stendur fyrir myndlistarsýningum, tónleikum, gjörningum, kvikmyndum og bókum. Allt er gert undir merkjum tilraunastarfsemi og samvinnu þar sem verið er að leita að nýjum möguleikum í listinni. KM er eins og hjúskaparmiðlari sem kemur fólki saman. Reynt er að finna ólíka listamenn með ólíkan bakgrunn sem hafa samt svipaða sýn á listsköpun sína og fá þá til að vinna saman. Markmiðið er að skapa eitthvað nýtt útfrá mismunandi áhrifum og stílum (BBC, án árs; Kristín Björk Kristjánsdóttir munnleg heimild 2. nóvember 2005).

KM er með áhugafélagskennitölu sem þýðir að þau þurfa ekki að skila inn ársuppgjöri til skattayfirvalda. Helstu tekjur félagsins eru í formi styrkja. KM hefur fengið styrki frá Reykjavíkurborg og Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytinu en aðallega koma styrkirnar erlendis frá og eru þá styrkir til að taka þátt í listahátíðum í viðkomandi landi (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti, 2003; Kristín Björk Kristjánsdóttir munnleg heimild 2. nóvember 2005). Kristín Björk fer fremst meðal jafningja í að skipuleggja viðburði á vegum KM. Hilmar og Jóhann koma þó oft að skipulagningu verkefna en þar sem þeir eru í fullri vinnu sem tónlistarmenn hefur Kristín tekið að sér visst forystuhlutverk. Hún hefur samband við listamenn og biður þá um að taka þátt í hinum og þessum verkefnum. Ætíð hefur gengið vel að fá fólk til samstarfs við KM en ákveðinn heiður er fyrir listamenn að fá símtal frá KM. Þegar boð kemur til KM um að taka þátt í listahátíð eða halda tónleika eða myndlistarsýningu er það yfirleitt verk Kristínar að finna listamenn sem hæfa því verkefni. Hún hefur samband við þá sem koma til greina og segir þeim frá þemu verkefnisins. Listamennirnir hafa alveg frjálssar hendur með hvernig þeir vinna sín verk innan hvers verkefnis (Kristín Björk Kristjánsdóttir munnleg heimild, 2. nóvember 2005). Kristín er ákveðin og ætlast til þess að þeir listamenn sem hún fær til liðs við KM leggi metnað sinn í hvert verkefni til að þeir verði sjálfum sér og KM til sóma (Magnús Helgason, munnleg heimild, 7. nóvember 2005). Tilraunaeldhúsið hefur fengið verðskuldaða athygli frá gagnrýnendum og hefur þeim verið

boðið á fjölda listahátíða víðsvegar um heiminn, meðal annars til ICA (*Institute for Contemporary Art*) í London, Belgíu, Hollands, Pompedou í París og New York svo einhverjir staðir séu nefndir (BBC, án árs). Á ferðum sínum erlendis eru það yfirleitt Kristín, Jóhann og Hilmar sem koma fram ásamt fleiri listamönnum sem þeim finnst passa sérstaklega inn í verkefnið. Á slíkum hátíðum eru útsendarar frá öðrum listahátíðum og þannig breiðist orðrómur KM út. Á döfni hjá KM er sýning á Nýlistarsafninu sem opnar 19. nóvember næstkomandi og í febrúar 2006 verður farið í þriggja vikna tónleika og myndlistarferðalag um England.

Kemur upphefðin að utan?

Á vef BBC (BBC, án árs) hefur verið fjallað um KM. Þar segir meðal annars: „Reykjavík hefur á síðustu árum aukið gríðarlega menningarlega nærveru sína og býður núna upp á listir og tónlist sem iðar af krafti og þori. Kitchen Motors hefur tekið avant-garde opnum örmum og með eigin innlifun og töfrum“. Ennfremur: „tískubóla eða ekki, þetta er til marks um hversu langt Ísland (sérstaklega Reykjavík) hefur náð á örfáum árum“. Það er greinilegt að ásýnd, aðferðir og verk hópsins hafa vakið verðskuldaða athygli. Eins hafa birst reglulega fréttir í fjölmiðlum af utanferðum hópsins í íslenskum fjölmiðlum.

Niðurstöður

Sem fyrr segir þá er KM óformlegur hópur sem ekki er með neinn formlegan rekstur eins og við þekkjum úr hefðbundnu rekstrarumhverfi. KM er rekið á áhugamannafélags kennitölu og hefur ekki neitt formlegt skipurit.

Verkefni hefjast og þeim lýkur tengd ákveðnum einstaklingum eða viðburðum. Það má í raun segja að um tengslamyndun sé að ræða milli ólíkra listamanna sem annars myndu ekki ná að vinna saman, eða láta sér detta það í hug. Forystumenn KM hafa samband við aðila sem vinna síðan að verkefninu með þeim.

Að stofna til og sjá um verkefni með þessum hætti getur losað listamennina undan ákveðnu umstangi í kringum skipulag og annað slíkt sem annars stæði í vegi fyrir því að ákveðið samstarf eða atburður myndi eiga sér stað. Ekki hafa aðrir en frumkvöðlarnir þrír gengið til liðs við félagið til lengri tíma þó hafa sumir starfað með því oft en einu sinni. Sumt af því samstarfi sem stofnað hefur verið til á vegum félagsins hefur síðan haldið áfram undir eigin merkjum.

Skipulag og stjórnun KM er mjög óformleg og byggist á einstaklingunum, tengslum þeirra og verkefninu sem fengist er við hverju sinni. Stjórnunarhættir eru í senn lífrænir og

sveigjanlegir sem er nauðsynlegt til að mæta þeim markmiðum sem KM hefur og hentar þeim aðilum sem koma að samstarfinu vel.

Einstaklingarnir sem koma að samstarfinu eru sérfræðingar á sínum sviðum sem oft eru ólík þó svo að markmiðið sé einn og sami viðburðurinn eða samstarfið. Því gæti mjög niðurnjörvaður stjórnunarstíll hentað KM mjög illa. Forystumenn KM eru með ákveðnar hugmyndir í hvað átt hvert verkefni á að fara, til dæmis biðja þau listamenn um að smíða risastórt hljóðfæri eða hafa myndlistarsýningu sem vekur upp forvitni og leik hjá áhorfandanum. Innan hvers verkefnis hafa listamennirnir sem ráðnir eru til verkefnisins fullkomið frelsi til að nýta sína sköpunargáfu í þágu verksins. Allt skipulag í kringum viðburðina er í höndum forystumanna KM og er þá átt við að velja listamenn til að taka þátt, fréttatilkygningar, sækja um styrki og allt annað sem viðkemur því að halda sýningar eða tónleika. Yfirleitt fellur skipulagningin í hlut Kristínar en það fer þó eftir því hver hinna þriggja er virkastur hverju sinni.

Þess ber að geta að þegar KM er boðið að taka þátt í listahátíðum erlendis fá þau yfirleitt borgað fyrir það að fullu, auk kostnaðar svo sem flugfar, fæði, dagpeninga og efniskostnað. Það sama á við um þá listamenn sem þau bjóða að taka þátt í viðkomandi hátíðum með sér.

Þar sem skipulag KM er mjög óformlegt og verkefnabundið er erfitt að sjá eina eða aðra stjórnunaraðferð sem er meira notuð en önnur.

Ályktanir

Sköpunarhugsun er yfirleitt skilgreind sem sundurleitun hugsun þar sem litið er á hlutina úr margvíslegum áttum, felur í sér víðsýni og fara margvíslegar leiðir við lausn vandamála (Hackman og Johnson, 2004). Lapierre (2005) telur lykilþátt stjórnanda vera sköpun. Það sem ákvarðar leiðina að árangri sé hugmyndaflug og kunnátta stjórnanda. Til þess að það sé mögulegt telur höfundur mikilvægt að kveðja hlutverk dæmigerðra stjórnanda sem menn eiga það oft til að festast í. Stjórnendur þurfa að huga fremur að því í hvernig aðstæðum þeir eru og jafnframt hvernig fólki þeir eru að stjórna. Í meginatriðum er það sem höfundur vill meina að það sé kominn tími fyrir stjórnendaskóla að stíga upp úr hefðbundnu stjórnendakenningunum og fara að kenna frelsi til hugsunar, sköpunar og jafnframt stjórnunar (Lapierre, 2005).

Sköpunarhæfni starfsfólks er gulls ígildi fyrir fyrirtæki í dag og mikilvægt fyrir öll fyrirtæki að búa yfir skapandi starfsfólki (Kao 1997). Þannig þarf að koma saman í hóp fólki sem hefur sköpunarhæfileika og fá það til þess að bera saman bækur sínar og vinna með og þróa hugmyndir sínar. Sköpun felur í sér flæði upplýsinga og hugmynda á milli fólks.

Eðli skapandi verkefna eru óhefðbundin og sömuleiðis er eðli skapandi starfsmanna óhefðbundið (Managing Creatives, 1995). Rannsóknir á skapandi einstaklingum hafa gefið til kynna að viss einkenni séu til staðar. Það fyrsta er að þeir eru útsjónarsamir og þrautseigir, annað er að þeir virðast sjálfstæðir og gjarnir á að fara sínar eigin leiðir og það þriðja er að þeim virðist líða vel í óreiðu og margræðni (Hackman og Johnson, 2004). Þetta virðist vera í þversögn við það sem kemur fram í bók Muchinsky (2003) þar sem segir að skýrleiki í umhverfisaðstæðum ýti undir vellíðan starfsfólks. Þetta gefur því til kynna að mikilvægt sé að líta til hópsins sem verið er að stjórna hverju sinni. Fólki getur liðið misvel við vissar aðstæður.

Skapandi starfsmenn vinna yfirleitt ekki peninganna vegna, almennt séð vinna þeir fyrir þrjá þætti. Í fyrsta lagi skemmtun, í öðru lagi aðdáun og í þriðja lagi fyrir ánægjuna af því að eiga þátt í sköpunarverki sem hefur tekist vel til.

Það eru helst nokkrir þættir sem stjórnendur þurfa að hafa í huga þegar kemur að því að stjórna skapandi fólki. Í fyrsta lagi fellur skapandi fólk oft á tíðum illa að vélrænu skipulagi. Það þarf að forðast allt sem er staðlað og formfast. Til þess að geta stjórnað skapandi fólki verður að eyða út öllu stigveldi þannig að skilin milli stjórnenda og almennra starfsmanna verði engin.

Í öðru lagi verður fullkomið traust að ríkja milli starfsmanna, traust fyrir því sem starfsmenn eru að gera og hafa trú á því sem þeir eru að gera. Það er mikilvægt að starfsmennirnir hafi réttu hæfileikana, þannig er hægt að treysta þeim fullkomlega og veita þeim fullkomið vald á því sem þeir eru að gera.

Í þriðja lagi, innan nútímafyrirtækja einkennist sú hugsun að líta á starfsfólkið sem mikilvæga auðlind. Í skapandi fyrirtæki, hinsvegar, er starfsfólkið ekki aðeins mikilvæg auðlind heldur er það eina auðlindin. Það skiptir því öllu máli að huga vel að þessum starfsmönnum.

Í fjórða lagi þarf stjórnandi skapandi hóps að þekkja meðlimina mjög vel. Hann þarf að vita hvað þarf til þess að hvetja þá, hvernig á að leiðrétta þá og svo framvegis.

Í fimmta lagi, þarf stjórnandi að upplýsa starfsmenn skýrt frá markmiðum og hvernig þau ætla að fara að því að ná settum markmiðum.

Sjötti þátturinn sem þarf að huga að er mikilvægi þess að hlusta og virða hugmyndir starfsfólksins, skapandi fólk hefur mikla þörf fyrir að láta hlusta á sínar hugmyndir (Managing Creatives, 1995).

Þegar kemur að stjórnun skapandi fólks skiptir miklu máli að hvetja allan hópinn en jafnframt hlúa að einstaklingum innan hópsins. Þegar að stýra á hópi af skapandi fólki skiptir

máli að velja rétt í hópinn og ýta undir hópstuðning eða að láta hópinn vinna saman og fá aðila hópsins til þess að styðja hvern annan og þannig mynda náinn samstarfshóp. Þegar búið er að velja í hóp sem á að takast við eitthvert verkefni saman, þarf að finna jafnvægi á milli þess að drottna yfir hópnum og gefa þeim fullt frelsi til athafna. Þess í stað þarf að ýta undir hópstuðning og stýra hópnum léttilega ef svo má að orði komast. Lykilatriðið er hvernig aðilar hópsins vinna saman og hvernig þeir gefa af sér hver til annars.

Þannig skiptir val í hópinn miklu máli því ef að hópurinn getur ekki unnið saman myndast ekki þessi hópstuðningur og sköpun verður því lítil (King, 1995). Muchinsky (2003) vill meina að skapandi hópur fólks þurfi að skoða alla möguleika og öll sjónarhorn gaumgæfilega þegar skapa á vöru eða þjónustu. Hann segir jafnframt að mikilvægt sé að hópurinn fái að stjórna sér sjálfur og þannig gefa nægilegt svigrúm svo að sem flestar hugmyndir og sjónarmið komi fram.

Sá sem stjórnar listamönnum verður að búa yfir mikilli leiðtogahæfni og kunna að ýta undir sköpunarhæfni hópsins. Hann verður að kunna að stýra hópnum í átt að sameiginlegum markmiðum hópsins. Stjórnun listamanna lýtur svipuðum lögmálum og önnur stjórnun að mörgu leyti en undir hana falla nokkrir mikilvægir þættir. Í fyrsta lagi þarf að setja markmið, hvað er það sem við stefnum að og hvernig ætlum við að ná þessum markmiðum. Hlutverk stjórnandans er þess vegna að finna út hvað það er sem að neytendur listarinnar vilja því að smekkur fólks er alltaf að breytast. Hans hlutverk er þess vegna að kanna umhverfið og finna út hvað það er í því sem gæti verið hugsanleg ógnun og hvað það er sem gæti reynst hjálplegt fyrir hópinn.

Í öðru lagi er skipulagning mikilvægur þáttur því stjórnandi þarf að fá hópinn til þess að vinna markvisst að settum markmiðum. Þannig þarf stjórnandinn að gera áætlanir og dreifa verkefnum á einstaklinga innan hópsins. Í þriðja lagi og ekki síður mikilvægt er leiðtogahæfnin en það tengist því að setja hópnum ákveðna sýn. Hvað það er sem hópurinn getur afrekað ef allir vinna og standa saman. Í fjórða og síðasta lagi felst stjórnun í að hafa umsjón með og hafa yfirsýn yfir hvað hópurinn er að gera. Athuga þarf hvort að hópurinn sé á réttri leið með að ná markmiðum og ef svo er ekki þarf að taka á því og ná að beina hópnum inn á rétta braut (Byrnes, 2003).

Samantekt

Miðað við þær kenningar og aðferðir sem stjórnunarfræðin leggur áherslu á að séu notaðar í skapandi umhverfi þá fellur KM ágætlega að þeim.

Fræðimenn vilja meina að margt einkenni skapandi fólk sem ekki á við um aðra og að það þurfi að taka tillit til þess við stjórnun. Þetta virðast forystumenn KM hafa gert. Skipulag KM er lífrænt en ekki vélrænt og því ætti það að henta skapandi fólki betur heldur en hefðbundnara skipulag.

Forystumenn velja fólk sem býr yfir þeirri hæfni og eiginleikum sem til þarf í hvert verkefni hverju sinni. Þar sem forystumenn velja sjálfir það fólk sem þeir vilja vinna með og hafa vilja til samstarfs má álykta að þeir beri ákveðið traust til samstarfsmanna sinna, annars væri farið í samstarf við aðra. Við slíkt samstarf eru hugmyndir í forgangi og ekki hægt að vinna út frá mjög mörgu öðru. Segja má að KM sé ekkert nema einstaklingarnir sem vinna að því og með því og því eru ekki hagsmunaárekstrar eða núningur við aðrar auðlindir eða mark eins og myndi gerast í hefðbundnara skipulag. Markmið hópsins fyrir hvern viðburð eru til þess að gera skýr og því ætti öllum sem taka þátt að vera þau ljós.

Samkvæmt Byrnes (2003) er stjórnun listamanna margt svipuð almennri stjórnun þar sem stjórnandi meðal annars setur skýr markmið, hefur yfirsýn og umsjón með hlutunum. Þessi ályktun virðist eiga við um KM. Forystumenn KM hafa yfirsýn og umsjón með öllum þeim verkefnum sem þau framkvæma. Þau halda utan um alla skipulagningu og sinna öllu umstangi sem fylgir því að standa fyrir listviðburðum.

Starfsmemi KM er dæmi um hvernig óhefðbundin leið við stjórnun hefur tekist vel til. Skipulagsheildin einkennist af dreifðri ákvarðanatöku og valdi þar sem enginn einn, virðist a.m.k. við fyrstu sýn, vera drottnandi yfir öðrum. Þannig hafa starfsmenn heldur frjálssar hendur við að vinna að eigin sköpun og annarra.

Sú ályktun að skapandi fólk vinni yfirleitt ekki vegna peninga getur reynst listamönnum hættuleg. Listamenn þurfa að geta lifað á sinni vinnu eins og aðrir. Þó svo að listamenn vinni fyrir listina og ánægjunnar sem þeir fá út úr vel heppnuðu verki má ekki nota það sem afsökun til að borga þeim ekki kaup en sú tilhneiging er til staðar í þjóðfélaginu.

Heimildaskrá

- BBC (án árs). Reykjavík *Underground: Kitchen Motors*. Sótt 2. Nóvember 2005 af:
<http://www.bbc.co.uk/music/features/iceland/kitchenmotors.shtml>
- Byrnes, W.J. (2003). *Management and the arts* (3. útgáfa). BNA: Focal Press.
- Davíð Ólafsson (án árs). *Tilraunaeldhúsið*. Sótt 8. nóvember 2005 af:
<http://kistan.is/efni.asp?n=322&f=2&u=23>
- Hackman, M.Z. og Johnson, C.E. (2004). *Leadership: A Communication Perspective* (4. útgáfa). Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Huges, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2005). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. (5. útgáfa). New York, NY: McGraw Hill.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið (2003). *Útrás íslenskrar tónlistar*. Sótt 9. nóvember 2005 af:
<http://vidskiptaraduneyti.is/frettir/frettatilkynningar/nr/196>
- Kao, J. J. (1997). The art & discipline of business creativity. *Strategy & Leadership*, 25, 6-11.
- King, S. (1995). Managing creativity and learning. *Management Development Review*, 8, 32-34.
- Lapierre, L. (2005). Managing as Creating. *International Journal of Arts Management*, 7, 4-11. sótt 1.nóvember 2005 úr ProQuest gagnagrunninum.
- Managing Creatives. (1995). *Vital Speeches of the Day*, 61, grein 16. Sótt 1.nóvember 2005 af:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=5360690&sid=5&Fmt=3&clientId=58117&RQT=309&VName=PQD>.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work : an introduction to industrial and organizational psychology* (7. útgáfa). North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Rolling Stone (2005). *Iceland Festival Rocks*. Sótt 8. Nóvember 2005 af:
http://www.rollingstone.com/news/story/_/id/8681671