

# Dionysos – den improviserende leder

Moderne ledere står på forandringernes grund, og behovet for at improvisere har aldrig været større. Mange famler sig frem uden at vide, hvad det egentlig vil sige at bruge improvisationen. Det ved Dionysos. Læs om, hvordan du kan bruge den erhvervsvenlige gud.

Af Martin Spang Olsen

Dionysos er sandsynligvis en af de ældste guder overhovedet. Han er blevet dyrket over det meste af jorden, og der er aspekter af ham i næsten alle mytologier. Fra kulten omkring ham udsprang det græske teater, som igen har affødt det meste af den moderne underholdningsindustri. Med andre ord: Dionysos er en meget moderne og også erhvervsvenlig gud, men desværre har de fleste glemt ham.

### Balancen mellem det gode og det onde

Dionysos' grundprincipper er forvandling og forandring, og som sådan passer han perfekt som symbol på det globaliserede erhvervsliv. Han er imidlertid også gud for vin, natur, erotik, spådomskunst, musik og dans – for ikke at tale om natten, beruselsen, misbruget, vanviddet og døden, som måske passer mindre godt ind i erhvervslivet (eller burde gøre det).

Dionysos er altså både forsiden og bagsiden af medaljen. Hans energi er neutral og har utallige former alt efter, hvor frit den udtrykkes. Til alle tider har folk bejlet til hans ekstatiske glædesbudskab og endt med at forsvinde ned i vanviddet. Det har skabt en indgroet rædsel, for den livsnødvendige egenskab det er at kunne give efter for energien. Roden til alt ondt, men samtidig også til alt godt. Dionysos skal lære os balancen.

I dag er Dionysos helt død. Eller næsten død. Vist er hans principper om beruselse og ekstase blevet til indholdsløs druk og hor, men han findes endnu. Seriemord, voldtægt, terrorisme, incest og misbrug af enhver art er også Dionysos-energi, men i den fortrængte og perverterede form. Dionysos er nemlig ikke sådan at slippe af med. Hans energi findes i os alle, og det er vores ansvar at balancere hans gode og dårlige sider. Allerede i antikken sagde man, at Dionysos var a-moralisk. Det er ikke ham, der får os til at skeje ud – han viser os bare os selv. Der er ingen ondskab i Dionysos. Det er kirken, der har forbundet kulten med Satan samtidig med, at den stjal indholdet (læs boksen).

Og hvad har alt det så med moderne ledelse at gøre? Svaret er: Alt. Aldrig før har ønsket om at trække de ekstra kreative ressourcer ud af medarbejderne været større. Aldrig har der været mere behov for en leder, der kan improvisere, engagere og handle intuitivt. En leder, som danser med energien i stedet for at kontrollere den. Som kan sætte medarbejderen i den rette ekstase, så han arbejder med glæde og entusiasme. Arbejder selvstændigt, innovativt og musikalsk.

Det vigtigste er måske, at behovet for en spirituel dimension i arbejdslivet aldrig har været mere udtalt. Vel at mærke være spirituel uden dogmer og konventioner. Vi står over for det store paradigmeskift, hvor spiritualiteten vender tilbage til den enkelte, og hvor uden går ind i os igen. Sådan var den ældste spiritualitet i verden, og sådan bliver den yngste. Det er blevet kaldt Vandmandens Tidsalder, dommedag og meget andet. Jeg kalder det Dionysos.

### Dionysisk ledelse

Dionysos skal man nærme sig med en vis forsigtighed, men uden frygt. Husk på, at det er vores eget indre, vi ser – intet

andet. Som leder skal man være orkanens øje, der med rolige skrå øjne spinder den vilde dans omkring sig. Begynd med at give lidt efter for kaos, tilskynd til ekstasen, retfærdiggør entusiasmen. Hyld principperne om glæde, beruselse og vildskab og vær samtidig den store varme favn, man kan putte sig i.

En god leder viser følelser, men en exceptionel leder kan bruge følelsernes og rygsøjles intelligens – kan bruge både den indre og ydre visdom, som ligger i dvale i os alle. Dionysos er kompleks, men ikke kompliceret. Han er en flig af sandheden, ikke hele sandheden, og som gud har han aldrig stået alene. Men netop denne flig er nøjagtig den, der mangler i erhvervsliv og ledelse lige nu.

Prøv at tænke over det: Improvisation, omstillingsparathed, innovation, motivation, intuition, kreativt flow, evnen til selvantændelse og til at tænke ud af boksen, miljøhensyn, naturlighed, sundhed, entusiasme, sanselighed, nydelse, liden-skab og begær. Dionysos' kvaliteter er stærkt efterspurgt – og skræmmende fraværende – i denne tid.

Man skal ikke være ret kristen for at mene, at den omtalte beskrivelse egentlig svarer meget godt til Biblens beskrivelse af Lucifer og al hans væsen. Til det er kun at sige: Og hvad så? Findes der en bedre måde at passivisere de indre og ydre dæmoner end ved at danse med dem? Det er som med trolden ovre i hjørnet, som man ikke vil høre eller se, og som kan udgøre en trussel. Når han har fået et navn og er blevet inviteret op til dans, opdager man som regel, at han er en hyggelig og ufarlig fætter. Personligt ser jeg ingen anden djævelskab i Dionysos end den, vi selv putter ind i ham.

### Improvisationens natur

Improvisation er en vigtig Dionysos-kvalitet. I sin rene form består den af spontan intuitiv handlen, der ikke når at passere fornuften. Ro, renlighed og regelmæssighed har været mantraet i en sund virksomhed i umindelige tider og er det stadig. Alligevel er der aldrig blevet improviseret mere og desperatere end netop nu, hvor arbejdstider, sociale skel og kulturelt ståsted er under hastig forandring og nedbrydning. Improviser eller dø! Det lærer man blandt andet som familiefar, når arbejdspresset skal balanceres med familiens kvalitetstid og de fem minutter, man har til at lade op i rosenbedet. Improvisation findes og bruges af stort set alle hver dag. Den venter blot på den fremsynede leder, der tør lade det blive en del af virksomhedskulturen.

Første skridt er en gradvis og forøget opmærksomhed. En ikke-dømmende lytten indad: Lyt, reager, forfølg. Kun ved forøget opmærksomhed og lystbetonede spontane handlinger kan man sætte intuitionen op i omdrejninger.

Der mangler fagudtryk for det positive kredsløb, der sættes i gang, når spontanitet, intuition og improvisation begynder at understøtte hinanden. Alle kulturer har haft deres måde at gøre op med vanetænkningen. En af dem er trancedansen. Ved at danse over nogle simple trin og rytmiske strukturer er det muligt at glide ind i andre bevidsthedstilstande og lade underbevidstheden komme direkte til orde. Dansen er ofte ikke totalt improviseret, men formet over en art skeletstruktur – ligesom

næsten al improviseret musik skabes over en struktur af rytmer og harmonier. Arbejdsrutiner, madlavning og børnepasning kan være glimrende skeletstrukturer for improvisation, og de kræver ingen trance for at virke.

Når pennen, tonerne eller idéerne flyder hurtigt og spontant, kan inspirationen flyde direkte fra idéen til produktet. Jeg kalder det spontan intelligens. Tidligere tiders jægere og samlere var døde på stedet uden en veludviklet spontan intelligens, og det var vist også mange direktører. Formel undervisning i improvisation og spontanitet sker imidlertid i dag kun inden for musik, dans og (kamp)sport, selvom man også her har gjort meget for at fjerne det. Kontrol, derimod, skaber tryghed. Og dog: Er der noget mere utrygt end den totale kontrol? Spontanitet kan læres og genlæres, men det kræver en indsats at optø et helt livs selvkontrol.

### Forandring

Dionysos' grundprincip er som sagt forvandling og forandring. Uden evnen til at forandre sig, ingen Dionysos. Hvor mange har ikke sagt, at de ville bryde ud, skrive en bog, tabe sig eller rydde op på loftet? I virkeligheden ville det loft for længst være ryddet, hvis ikke det repræsenterede det trygge skrammel, der er godt gemt væk i sindets afkroge. Eller det dejlige lag sul, der yder beskyttelse mod omverdenen med al dens snak om omstillingsparathed.

Hvor mange virksomhedsledere, der skriger på omstillingsparathed, er ikke samtidig hunderædde for enhver ændring af rutinerne? Angsten for forandring ligger dybt i os alle, og bliver man presset, vil man uvægerligt holde endnu mere fast på det velkendte, på det indre og det ydre rod, på middelmådigheden. Man kan bare ikke presses til store ger-

ninger. Det forandringsvillige potentiale findes, men det er et vækstlag, der skal næres – det er sart som en mimose, men vildt som en tyr, når det er trygt. Eller sagt med andre ord: Forandring kræver ikke styrke, men lyst. Hvis vi vidste, hvad Dionysos har til os i godteposen, ville vi også have mere lyst til at rydde op og komme videre – til at forandre os.

### Forbindelsen mellem hoved og krop

Fremskrivninger og kalkuler. Vismænd og økonomer udtaler sig om ting, en astrolog ikke ville turde røre med en ildtang. Ikke af fremskrivninger nogensinde har passet, men de er en del af den magiske kalkule og enhver leders følgesvend og sutteklud. Mavefornemmelse kræver træning, og selvom den er medfødt, skal den udvikles. Den flyvedygtige intuition, den usvigeligt sikre sjette sans, er den, der har været ude i verden og boltre sig. Ingen løfter længere et øjenbryn, hvis én pludselig trækker i noget alt for stramt tøj og løber 12 kilometer i en skov. Kroppen er jo sindets tempel, og den skal røres for ikke at gå i stå. Det samme gælder for intuitionen og dermed muligheden for at improvisere. Intuitionen skal afprøves og motioneres, og man må give den lov til at gøre fejl. Man må gå, før man kan løbe – også på de indre planer. Kalkulen skal ikke modsiges, men den skal nuanceres, og det er kun intuitionen, der kan gøre det.

Det er gennem kroppen, vi møder omverdenen, kollegerne og computeren. Sunde sjæle og legemer mødes og skilles hvert sekund. Mange af de færdigheder og kompetencer, vi forestiller os, hjernen gemmer på, ligger i virkeligheden fordelt i hele kroppen i form af tillærte reflekser og andre former for intelligens i rygsøjlen. Flere år foran en computer giver, foruden en række andre problemer, også en dårlig holdning.

---

### DIONYSOS-KULTEN: EKSTASE OG ENTUSIASME

Den oprindelige Dionysos-kult var vild og orgiastisk og tilbedelsen bestod i at blive ét med Guden. Det er fra disse ritualer, at ordene *ekstase* (af græsk *ékstasis*: man har stillet sig uden for sig selv) og *entusiasme* (*en-thousiasmós*: guden er gået ind i én) stammer. Dionysos blev nemlig opfattet som en energi eller et princip, som man kunne blive en del af. Udøveren blev med andre ord selv Dionysos, fordi man spiste hans kød og drak hans blod. Dette mysterium kunne finde sted, fordi man havde stillet sig uden for sig selv (i ekstasen), så guden havde plads til at komme ind (entusiasmen).

Dionysos blev dyrket sammen med Demeter (på dansk: Jord-moder), som også er kornets gudinde. Herfra stammer Kristendommens sakramente - brødet og vinen, der forvandles til gudens kød og blod - ligesom jomfrufødslen, moder/barn-dyrkelsen, disciplene, lidelsen, døden og opstandelsen – alt sammen afspejler Dionysos-kulten. Dionysos-kulten er på mange måder forløberen for Kristendommen, der som tak skabte Satan i Dionysos' billede (med samme gede-, tyre- eller ulveudseende), så folk kunne lære at holde sig fra ham. Dionysos var alt for farlig for Kristendommen, der som nydannet statsreligion i år 394 ikke tolererede hedenske guder, der gik direkte ind i folk. Fra da af skulle ethvert møde med Gud gå gennem hans udkårne, paven, biskopperne og præstene, der derved fik monopol på spiritualiteten og næsten uindskrænket magt.

Dionysos var dyrenes og naturens konge og derfor nært knyttet til jorden ligesom de fleste oprindelige guddomme, fordi man oftest skaber mytologier om jorden først og derefter om himlen. Han optræder desuden tit som androgyn (han blev opdraget som pige), og hans kult var primært for kvinder, hvilket af nogle ses som et tegn på en tilknytning til tidlige matriarkalske kulturer.

Enhver arbejdsproces, hvor man skal kigge ned, vil før eller siden skade nakken, hvor meget man end hiver bordet op. Uden forbindelse mellem hoved og krop, er der ingen improvisation. Improvisation kræver en bevægelig krop, og store improvisatorer har kroppen med. Dionysos-energi er utænkelig uden en kropslig integration – det vil sige, at sind, krop og ånd er forenet. Hvis ikke improvisationen har en åndelig eller kærlig dimension, bliver man hurtigt træt – både som udøver og tilskuer.

### **Dionysos-energien**

I 27 år har jeg arbejdet målrettet for at omsætte Dionysos-energien til empirisk forskning og uddannelse. Arbejdet med at produktificere Dionysos er uendeligt. Ganske vist er det en energi, der trives bedst i grupper, men den er højst individuel i sit udtryk. Det nytter ikke, at kun lederen er dionysisk – han må være i stand til at vække det i sine medarbejdere også. Det kan han først, når han selv er fortrolig med energien. Der er altså ingen vej udenom: Dionysos-ledelse begynder i toppen. Ekstase og entusiasme kræver tillid til både mål og middel, og som leder skal man både gå forrest og danne bagtrop. Det er medarbejdernes stolthed og arbejdsglæde, der skal trække lederen – ikke omvendt. Lederen skal facilitere tilstanden, og medarbejderne skal drive den.

Min egen erfaring med Dionysos er, at han bag al hurlumhejet er stille. Stilheden råder som den ultimative visdom, når kræfterne er sat fri, og de skingre fløjter forstummer. Den orgiastiske side af Dionysos er midlet og ikke målet. Man må kende sig selv i alle skræmmende detaljer, før man kan forlade arbejdet med at udvide, udvikle og forfine. Kun de færreste af os når så langt. Spørgsmålet er, om nogen nogensinde har nået det? Efter min mening er Dionysos-energien først ved at gøre sit indtog nu. Hans enorme potentiale er endnu ikke blevet forstået, for så var det for længe blevet synligt.

MARTIN SPANG OLSEN er cand. mag i Musikvidenskab og Oldtidskundskab fra Kbh. Universitet og Royal Holloway University (UK). Han er privatuddannet i guitar, klaver, sang, komposition, direktion, dans, skuespil, kampkunst, stunt, stage fight samt diverse massage- og healingsformer. Han har medvirket i mere end 100 teater-, film- og tv-produktioner siden 1983. Han har rådgivet og undervist på de fleste danske læreranstalter og været konsulent for erhvervslivet siden 1985. Desuden har han instrueret dokumentarfilm og teaterproduktioner og er forfatter eller medforfatter til en lang række fagbøger og artikler. Han har gennem årene grundlagt adskillige organisationer, der arbejder med hans principper, senest Dionysos © i 2007, der er en forskningsplatform for moderne ledelse.