

# Improvisation og ledelsespraksis

“In the long history of humankind (and animal kind too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.” Charles Darwin.

**Af Kim von Bülow**

Vejleder: Ulf Brinkkjær

Danmarks Pædagogiske Universitet

Tuborgvej 164, 2400 København NV

Afsendt: 25. maj 2007

Anslag: 153459 med mellemrum og noter – uden bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste.

# Improvisation og ledelsespraksis

## Indholdsfortegnelse

|   |    |
|---|----|
| Indledning .....  | 4  |
| Baggrundsmotivation for opgaven.....                            | 4  |
| Opgavens fokuspunkter.....                                      | 6  |
| Metode .....  | 8  |
| Teorien .....   | 8  |
| Illustration af opgavens fokusområder.....                      | 10 |
| Problemformulering .....  | 11 |
| Definitionsspørgsmålet vedr. improvisation .....                | 11 |
| Sammenfatning og analyse af foregående afsnit.....              | 27 |
| Improvisation som kunstart - interview med Steen Haakon .....   | 28 |
| ”Sandheder” i teaterimprovisation .....                         | 31 |
| Sammenfatning og analyse af foregående afsnit.....              | 32 |
| Definitionsspørgsmålet vedr. organisatorisk improvisation ..... | 33 |
| Improvisation: Feltet i det store perspektiv.....               | 39 |
| Teoretiske overvejelser - Kunst og Erhvervsliv.....             | 41 |
| Workshop i Improvisation .....                                  | 48 |
| Indledning .....  | 48 |
| Workshop rapport .....  | 49 |
| Forord.....   | 49 |
| Baggrund for workshop .....                                     | 49 |
| Deltagere .....   | 50 |
| Øvelserne .....   | 51 |
| Øvelse 1: Bænken .....  | 51 |
| Øvelse 2: To personer - en fælles historie.....                 | 52 |
| Noter til Øvelse 1 og 2: Interaktion .....                      | 52 |
| Øvelse 4: Op af kassen.....                                     | 53 |

|   |    |
|---|----|
| Noter til Øvelse 4: Alt er over alt! .....                                    | 53 |
| Note til Øvelse 4: Originalitet (eller klogskab) forhindrer kreativitet ..... | 54 |
| Øvelse 5: Ud af skoven .....  | 55 |
| Note til Øvelse 5 .....   | 55 |
| Hvad skal vi så nu? .....   | 56 |
| Accept: Sig ja!.....  | 57 |
| Øvelse 6: Status.....   | 57 |
| Note til Øvelse 6 Status.....   | 58 |
| Øvelse 12: Venteværelset.....   | 58 |
| ”Tilt” (Breaking the Routine) .....   | 59 |
| Konklusioner .....  | 59 |
| Er værdier og holdninger på plads? .....                                      | 62 |
| Note til afsnit b.....  | 63 |
| Kunsten at fejle... ..  | 64 |
| Improvisation og menneskesyn.....   | 64 |
| Improvisation i en organisatorisk sammenhæng.....                             | 65 |
| Indledning .....  | 65 |
| Hvornår og hvordan optræder improvisation.....                                | 67 |
| Vigtighed i situationen .....   | 67 |
| Turbulente omgivelser .....   | 68 |
| Improvisation og struktur.....  | 68 |
| Improvisation og resurser.....  | 69 |
| Mangetydighed/flertydighed i improvisation og sværhedsgrader .....            | 69 |
| Grader af improvisation .....   | 71 |
| Typer af improvisation.....   | 72 |
| Fordele ved organisatorisk improvisation.....                                 | 72 |
| Konklusion.....   | 74 |
| Summary .....   | 78 |
| Litteraturliste.....  | 81 |
| Oversigt over illustrationer og modeller .....                                | 83 |
| Bilag.....  | 84 |
| Bilag 1: Medarbejderundersøgelsen: Ledelse .....                              | 84 |

|   |     |
|---|-----|
| Bilag 2: Medarbejderundersøgelsen: Nærmeste leder .....         | 85  |
| Bilag 3: Oversigt over Argyris og Schön's læringsformer .....   | 86  |
| Bilag 4: Kunsten at fejle i det Improviserede teater.....       | 87  |
| Bilag 5a - Øvelse 7: Hvor tæt må jeg komme på dig? .....        | 89  |
| Bilag 5b - Øvelse 8: At rive sig løs .....                      | 89  |
| Bilag 5c - Øvelse 3: Mig og mine arme - foredrag .....          | 90  |
| Bilag 5d - Øvelse 9: At vise interesse eller ligegyldighed..... | 90  |
| Bilag 5e - Øvelse 10: At ville noget sammen eller ej. ....      | 91  |
| Bilag 5f - Øvelse 11: En fortæller – tre lytter .....           | 91  |
| Bilag 6 - Ledelsespraksis i en improviserende organisation..... | 92  |
| Bilag 7 - Improvisation og tid .....                            | 96  |
| Bilag 8 - Læringselementer i improvisation – et overblik .....  | 98  |
| Bilag 9 - Improvisationspyramiden.....                          | 101 |

## Indledning

### Baggrundsmotivation for opgaven

Motivationen for opgavens emnefelt falder indenfor to forbundne områder:

Den uddannelsesinstitution, jeg er ansat på som uddannelsesleder, har igennem de sidste 4 år været i gennem 4 fusionsprocesser. Dette har blandt andet betydet markante skift i den overordnede ledelsesstil og i selve organisationsstrukturen. Fusionsprocessen er nu blevet evalueret af medarbejderne og resultatet er meget bekymrende, især det psykiske arbejdsmiljø scorer meget lavt. Ved gennemgangen af undersøgelsen med medarbejderne er jeg især blevet opmærksom på følgende problemstillingen: før de to sidste fusioner følte medarbejderne (hvilket forrige medarbejderundersøgelse kan beskæftige), at de havde et stort råderum i deres udfoldelse af deres arbejde, og at der var ledelsesmæssig tillid til, at de løftede opgaven kvalificeret, og at den flade ledelsesmæssige struktur gav mulighed for meget fleksible arbejdsforhold, både i forhold til undervisningens og til afdelingens interne organisering.

Medarbejderundersøgelsens resultater (se bilag 1 og 2) tyder på, at de sidste 2 fusioner har medført betydelige ændringer i den måde, medarbejderne oplever deres råderum på: topstyring og kontrol på alle niveauer<sup>1</sup> har indskrænket medarbejdernes råderum og visioner, strategier og de handlingsplaner, der knytter sig hertil, har medført stringente og ensporede arbejdsgange med meget få muligheder for variation og fleksibilitet.

Medarbejderne fremhæver følgende som værende centralt i en sund og moderne organisation:

- Mulighed for lokal tilpasning af overordnede beslutninger, hvor den enkelte afdelings kultur er det centrale omdrejningspunkt.
- Mulighed for at tage egne decentrale beslutninger indenfor en overordnet fleksibel ramme.
- At ”der er højt til loftet” i organisationen. Dette udsagn er at finde under kommentarerne til undersøgelsen i mange tilfælde. Dette udsagn kan tolkes som en organisation, hvor der er mulighed for variation, medbestemmelse og hvor tillid er det bærende element, og hvor der er mulighed for at eksperimentere uden angst for at fejle.

Rent ”lavpraktisk” betyder det (ifølge medarbejderne), at hverdagen før de sidste fusioner blev oplevet spontan og varieret og med mulighed for hurtige selvstændige beslutninger.

Set i en arbejdsmæssig sammenhæng kunne en sådan adfærd ses som en naturlig følge af hyppige reformer, der krævede en høj grad af fleksibilitet og en pædagogisk tænkning, der omfattede individuel læring og ansvar for egen læring: tiltag der ændrede lærerrollen radikalt.

Situationen er således en fortid hvor arbejdsforhold mv. bliver oplevet af mange medarbejdere som værende optimale (eller tæt på) og en nutid, der opleves besværlig og hæmmende for et udviklende arbejdsmiljø.

Naturligvis bliver der nu i organisationen set på, om der i fusionsprocessen er blevet ”smidt noget ud med badevandet”, som i dag kunne bidrage til en sundere og mere moderne organisation, som medarbejderne udtrykker det. Dette ”noget” kan være svært at præcisere, idet kompleksiteten i feltet kan virke overvældende: hvad er reelt og hvad er båret af nostalgi, magtpositionering, generel modstand mod forandring mv.

---

<sup>1</sup> Den kontrol, som medarbejderne refererer, til er møntet på både interne forhold og på de stigende myndighedskrav.

Det står dog klart for mig efter dialogen med medarbejderne vedr. undersøgelsen, at spændingerne ligger imellem frihed og kontrol, mellem det spontane og det planlagte og mellem muligheder og begrænsninger.

Denne iagttagelse passer desuden sammen med delkonklusioner fra mine tidligere masterrapporter. De stigende krav til dokumentation fra myndighedernes side og det generelle mere globale krav om fleksibilitet og forandringsparathed skaber et paradoks. Jo mere usikker og foranderlig fremtiden virker, jo større bliver kravet om at kunne kontrollere den!

### **Opgavens fokuspunkter**

Min nysgerrighed er primært funderet i spændingerne mellem spontanitet og det planlagte: kan feltet undersøges og gøres operationelt eller nærmere, og kan feltet overhoved italesættes? Hvis feltet har så stor betydning for medarbejdernes oplevelse af deres arbejdssituation, som undersøgelsen tyder på, kan feltet så indlejres i skolens organisering, daglige drift, ledelsesstil mv. således at organisationen opnår bedre og mere kvalificerede resultater?

Det andet felt, der bidrager til min motivation og som hænger sammen med ovenstående problemstillinger, er en HR-konference som jeg afholdt i november sidste år i Husets Teater med overskriften: "Improvisation som teknik i HR-arbejde" (se dette afsnit: Workshop i improvisation). De indledende spørgsmål til konferencen var: " Kan improvisationsteknik indarbejdet i de kendte HR/ledelse-teknikker eller som selvstændig teknik bruges til at udvikle ledere og medarbejdere, nedbryde angst og understøtte innovation og fornyelse i organisationer? Kan det skabe bedre samarbejde, klarere kommunikation og forretningsmæssige fremskridt i erhvervslivet og offentlige organisationer?"

En af delkonklusionerne var: " Der var også enighed om, at improvisationsøvelser med stort held kan bruges, når fokus er på de områder, som netop arrangørerne bag dagens workshop havde ønsket at undersøge, nemlig når man i HR/ledelses-sammenhænge ønsker at bearbejde eller fjerne angst eller modvilje og bearbejde især lederes behov for kontrol. Både hos enkeltindivider og grupper".

Jeg kunne således se en umiddelbar sammenhæng mellem improvisationsbegrebet og det medarbejderne efterlyser som god praksis. Workshopen handlede primært om improvisation i interpersonelle sammenhænge. Jeg mener, at det er nødvendigt for at skabe blivende resultater, at begrebet ligeledes bliver sat ind i en organisatorisk sammenhæng.

Efterfølgende har jeg afholdt et kursus internt for lederne i min organisation med overskriften ”Den improviserende leder”. Formålet med kurset, som blevet afviklet af teaterinstruktør Steen Haakon, var, at se sammenhænge mellem teatrets improvisations-metodik og den måde lederne udfolder deres ledelse i dagligdagen. På dette kursus blev læringsaspektet i improvisation kraftigt fremhævet. Derudover kunne lederne se muligheder i teknikken i forhold til optimering af nytænkning, robusthed i forhold til forandringsprocesser og i den generelle relation til medarbejderne. Kurset omtales ikke yderligere i rapporten af pladshensyn. Deltagernes tilbagemeldinger på kurset er desuden stort set identiske med konklusioner fra workshopen.

I disse sammenhænge er jeg blevet opmærksom på litteratur indenfor det forholdsvis nye forskningsområde organisations-improvisation og den litteratur, der forsøger at skabe sammenhæng mellem kunstarter og organisationsudvikling. Karl Weick og Ken N. Kamohche er væsentlige bidragsydere til denne forskning. Deres primære optik er, at organisationer bliver nødt til at finde nye måde at overleve på i en globaliseret verden med krav om implementering af hastige forandringer og en parathed på alle niveauer, der kan matche disse forandringer. Jazz-improvisation bliver ofte benyttet i denne litteratur enten som konkrete eksempler på kompetencer eller som en metafor i organisationsudvikling.

Crossan and Sorrenti (University of Western Ontario) inddrager ligeledes det improviserede teater i deres organisations-undersøgelser. Netop i denne sammenhæng har jeg personlige erfaringer at trække på, idet jeg igennem 20 år har arbejdet med improviseret teater og er uddannet af den engelske teaterinstruktør Keith Johnstone, som af mange betragtes som det moderne improviserede teaters ”fader”. I mit lederskab har jeg såvel bevidst som ubevidst/ureflekteret benyttet mig af teknikker fra teatret. Med den baggrund har jeg en personlig motivation for at få italesat denne adfærd.

Der er således en sammenhæng mellem hvordan, medarbejderne ønsker at udføre deres arbejde og de krav, der stilles til en moderne organisation. Spørgsmålet er så ”bare”, hvordan organisationen kan håndtere disse omfattende interne og eksterne krav.

## **Metode**

Opgaven er teoretisk analyse af faglitteraturen omkring improvisation og den afholdte workshop (inkl. kursusforløbet i improvisation for ledere). Derudover inddrages et kvalitativt interview med Steen Haakon for at belyse den kunstneriske side af improvisationsbegrebet.

Den anvendte teori skal således belyse de spændingsfelter, som medarbejderundersøgelsen har påpeget, med det formål at afdække organisatoriske muligheder.

Man kan se den omtalte empiri (medarbejderundersøgelsen) som opgavens relevans i forhold til praksis og herved opgavens motivation. Opgavens hovedpointe bliver således en teoretisk (med inddragelse af egen erfaring fra det improviserede teater) komparativ analyse af improvisationsbegrebet og organisatorisk udvikling.

Analyse og diskussion vil foregå løbende. Dette gøres af flere grunde: feltet er forholdsvist nyt, hvilket betyder, at både teori og empiri er spredt og til tider mangelfuldt. Jeg har derfor valgt at analysere løbende for, at skabe mening og retning i opgaven.

## **Teorien**

Litteraturen om den improviserende organisation kan generelt ses som et forsøg på at indfange den kompleksitet, der præger hurtigt omskiftelige miljøer og på at afdække nye muligheder for utraditionelle konkurrenceparametre. Udgangspunktet er følgende spørgsmål: Hvorledes kan man designe effektive og levedygtige organisationer? Og hvordan kan organisationer reagere hensigtsmæssigt på - eller engagere sig i - udfordringer fra omgivelserne?

Begrebet improvisation benyttes ofte som en symbiose mellem handling (action) og planlægning, en erkendelse af handling som den udfolder sig, samtidig tænkning og handling mv. Forfatterne ser enten improvisation som en hidtil ukendt metode til at oversætte og herved forstå en organisations handlinger og aktiviteter på, som et bidrag til forståelsen af begreber som kreativitet, innovation,



bricolage, struktur, mv. eller som en "lesson to learn" fra et felt til et andet enten som metaforer, som et analytisk perspektiv eller som konkrete handlingsforskrifter.

Yderligere ses improvisation som et centralt kendetegn ved den organisatoriske realitet, og mere generelt, centralt i al hverdagsaktivitet.

Fokus er således både på organisationers strukturelle udfordringer og på organisatorisk forandring.

Karl Weick ser eksempelvis et jazz-band som prototypen på en organisation og bringer herved "lesson to learn" ind i felt med et perspektiv på læringsprocesser og innovation i organisationer.

Miguel Pina da Cunha forsøger at forstå improvisationens natur og manifestationer i en organisatorisk sammenhæng.

Mary M. Crossan og Marc Sorrenti undersøger organisationer ved hjælp af metaforer fra det improviserede teater.

Frank J. Barret undersøger ledelsesadfærd samt fejl (ud fra Weick's begreb "Aesthetics of Imperfection") i organisationer.

Kamoche og Cunha undersøger organisatoriske strukturer og konventioner (tillid, kommunikative koder, kompetencer knyttet til "performance", eksperimenter mv.)

Improvisationsbegrebet bliver overordnet set placeret som et aktiv i forbindelse med spændingsfelterne frihed/kontrol, organisk/mekanisk, læring/ikke-læring (Jarvis) og fleksibilitet/konformitet. Herved er der således en klar sammenhæng mellem medarbejderundersøgelsens udsagn og de problemfelter litteraturen belyser.

Denne teori vil i rapporten løbende blive sammenholdt med læringsteori og organisationsteori, hvor det er relevant og meningsgivende i forhold til en bredere forståelse af improvisation. Denne komparative analyse skal ses som et forsøg på en versificering af feltet omkring improvisation.

Donald A. Schön's "Den reflekterende praktiker" er et eksempel på dette forhold. Schön postulerer, at de professionelle ved langt mere, end de kan sætte ord på, og når de møder de særlige udfordringer, deres profession stiller dem overfor, baserer de deres løsningsmodeller på en slags ubevidst improvisation, som de har lært sig via deres praksiserfaringer. Denne uarticulerede proces er emnet for Schön's forskning, der er et forsøg på at vise præcis hvordan refleksion-i-handling fungerer, og hvordan denne kreativetsproces kan blive afkodet og anvendt i uddannelsen af vores fremtidige professionelle. Chris Argyris forskning afkoder de adfærdsmæssige og holdningsmæssige problemstillinger, der kan opstå i lærende organisationer eller i organisationer,

der ønsker at blive lærende. Dette er relevant i den sammenhæng, at improvisation forudsætter rammer, der på mange områder minder om den lærende organisations.

På det læringsteoretiske område er Kolb, Gardner og Jarvis relevante; Kolb's læringsbegreb "grasping via apprehension" giver et indblik i forståelse som indlevelsessevne, uden der nødvendigvis er tankevirksomhed involveret. Dette område er meget lig den kunstneriske tilgang til improvisation, hvor indlevelsessevne er en nødvendig kvalifikation i den kreative proces. Jarvis's begreb "disjuncture" har ligeledes sammenligningspunkter i teatrets tekniske begreb "tilt", som kan oversættes til det øjeblik hvor det nye og uforudsete opstår. Gardner's interpersonel intelligens er med til at tydeliggøre, hvilke individuelle aspekter improvisation forudsætter eller efterstræber. Keith Johnstone's forfatterskab inddrages for at skabe en forståelsesramme for den kunstneriske side af improvisation. Johnstone's pædagogiske tilgang til emnet er ligeledes af stor betydning, da denne giver en forståelse af menneskesynet i improvisation som teater.

Der vil blive inddraget andre end de nævnte teoretikere på de forskellige områder: læring, organisationsteori og improvisation.

### Illustration af opgavens fokusområder

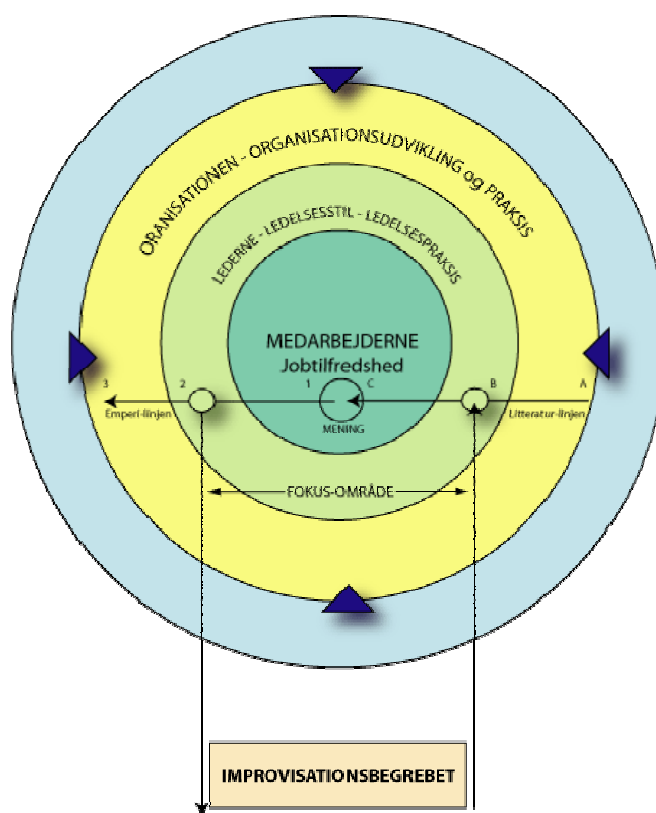


Fig. 1

Sammenhængen mellem medarbejderundersøgelsen og opgavens fokusområder er illustreret i pilen (fig. 1), der bevæger sig fra Medarbejderne (1) over Ledelse (2) til Organisationen (3). Denne pil kaldes ”Empiri-pilen”, da det er her medarbejderundersøgelsen danner grundlag for opgavens empiri og motivation (begrundelse).

Fokusområdet Ledelse bringes efterfølgende i spil i sammenhæng med improvisationsbegrebet: hvordan kan nuværende praksis anskues ud fra den litteratur, der foreligger om emnet, og kan en mulig forandret ledelses-praksis italesættes (pilen tilbage til Ledelsescirklen – B)?

Hvilke krav vil en ændret praksis stille til de organisatoriske rammer (A), og hvorledes vil denne praksis påvirke medarbejdernes jobtilfredshed (C)?

Bevægelsen fra 1 til C slutter således samme sted (cirkel: Mening). Kan improvisationsbegrebet/teorien sige noget om og eventuelt ændre tilfredshedsmålingen i positiv retning?

Den blå ydercirkel skal ses som inddragelsen af læringsteorier og organisationsteorier i feltet.

## **Problemformulering**

Er der (fag)litterært og i praksis belæg for at hævde, at læring af improvisationsteknikker og teorier kan forøge medarbejderes jobtilfredshed ved en ændret ledelsespraksis?

## **Definitionsspørgsmålet vedr. improvisation**

Improvisation<sup>2</sup> betyder det uforudsete (latin: im-pro-visus). Normalt vil man opfatte ordet improvisation som en betegnelse for en uforudset, uplanlagt handling. Handlingen kan være motiveret eller foranlediget af en indre impuls, og vil herved lægge sig op af begrebet spontanitet eller være en reaktion på begivenheder i de ydre omgivelser.

---

<sup>2</sup> Et opslag i fremmedordbogen giver følgende forklaring på ordet improvisere: ”digte, komponere o.l. på stående fod, uforberedt; lave noget på stående fod af forhåndenværende materiale, med forhåndenværende redskaber”.

Da feltet er forholdsvis nyt, er der ikke en klar definition i den tilgængelige litteratur vedr. organisatorisk improvisation. Crossan og Sorrenti<sup>3</sup> formulerer en definition som karakteriser improvisation som et spændingsforhold mellem intuition og spontanitet (fig. 1), baseret på et højt niveau af teknisk kunnen: "intuition guiding action in a spontaneous way". Denne definition skulle omfatte individers, grupper og organisationers improviserede handlinger. Intuition defineres som "choices made without obvious formal analysis", men det tilføjes, at valgene er baseret på en ubevidst proces baseret på erfaringer. Intuition er således et udtryk for erfaringer, som ikke lader sig præcist bestemme. Den indeholder det mangesidige ved erfaringer, og øjeblikkets opfattelse kan være flygtig og uklar. Intuition indeholder både det talte og det udtalte, som det udtrykker sig kropsligt og mimisk. Spontanitet er primært et begreb, der placerer handlinger indenfor en tidsramme; altså en samtidighed og/eller forskydning mellem tanke og handling.

Cunha, Cunha og Kamoche definerer improvisation således:

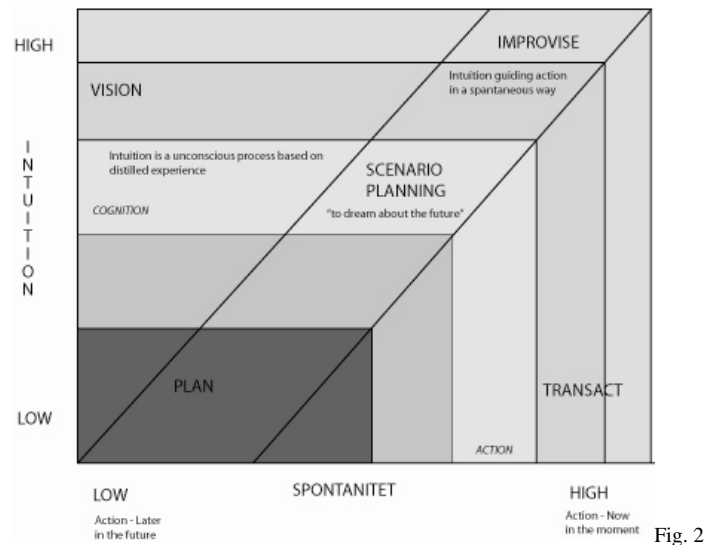
"Improvisation is action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources". Denne definition lægger sig op af Weick's "the ability to make do with available resources".

Denne definition minder meget om bricolage begrebet baseret på Piagets "tinkering", som indebærer aktivt at eksperimentere og en konstruktion af kognitive skemaer (kombination af tidligere adskilte situationselementer), dog uden samtidighedskravet.

Crossan og Sorrenti ser improvisation som et del-fragment af organisatorisk læring. Modellen (fig. 1)

---

<sup>3</sup> "Organizational Improvisation", edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002 side 29 til 52



Modellen ligestiller improvisation med de øvrige organisatoriske handlinger: ”vision”, ”plan”, ”transact” (eksempelvis rutiner) og ”scenario planning”. Modellen fremhæver improvisation i forbindelse med eksperimenter og strategisk fornyelse, hvilket bringer begrebet ”tinkering” ind i feltet som en del af målet med improvisation. Sammenfattende er målet med improvisation i litteraturen former af udviklingsperspektiver, der på forskellige måder knytter sig til læringsbegrebet, et typisk spørgsmål i litteraturen er eksempelvis, hvordan man skal reagere eller forholde sig til nye udfordringer fra hurtigt omskiftelige omgivelser, der ofte indeholder ukendte parametre?

Da intuition sættes i forbindelse med erfaringsbegrebet, og formålet med improvisation er en form for læring, er det nødvendigt at se på disse to begreber.

Peter Jarvis definerer erfaring i artiklen ”Erfaringsbaseret læring og begrebet erfaring”<sup>4</sup> på følgende måde: ”Erfaring er den mangfoldighed af måder hvorpå mennesker skaber - eller forsøger at skabe - mening i det, som de bevidst opfatter”. Da intuitionsbegrebet er behæftet med ubevidste processer og erfaringer, der ikke umiddelbart lader sig bestemme, efterlader dette et problem. Jarvis skriver dog senere i artiklen, at ordet ”bevidst” er problematisk i erfarings- og læringsammenhænge; ” Hvis de (praktikerne) derimod ændrer en smule på deres fremgangsmåde (rutiner), kan det også synes, som om de gør det uden at tænke: tiden fryses ikke fast og erfaringen fastholdes derfor ikke.

<sup>4</sup> Asterisk nr. 6, 2002

Det er som om disse handlinger bliver registreret ubevidst i vores hjerner, uden at vi reflekterer på dem” og ”Dette betyder dog ikke, at det er uden betydning eller glemmt, eftersom det er en af de væsentligste måder, hvorpå vi modtager tavs viden. I disse situationer memorerer vi i underbevidstheden, hvad der sker, uden at vi er opmærksomme på, at det er det, vi gør”.

Dette bringer Jarvis frem til følgende ” Vi kan derfor se i visse situationer, at det er muligt at bringe disse memoirer frem i vores bevidsthed – sagt på en anden måde, så husker vi dem og skaber en ny situation i vores sind, som vi bevidst forsøger at huske eller endda ændre, hvorved vi lærer fra en omdannet erfaring”. Intuition kan således ses som ”memoirer”, der bevidstgøres i selve situationen eller handlingen, altså i samtidigheden mellem handling og tanke. Intuition skal dog ikke kun ses som et resultat af ”tavs videns” betydning i en før-bevidst læringsproces i feltet omkring improvisation; i litteraturen omkring organisatorisk improvisation hentes den grundlæggende inspiration fra det kunstneriske felt, primært jazz og teater. I disse kunstarter er den bevidste erfaring af lige så stor betydning som den ubevidste og opererer med metoder, der kan bringe memoirer ind i situationer, hvor de bevidstgøres og bringes i handling i nuet. Intuitionsbegrebet bør derfor ændres til et erfaringsbegreb, som Jarvis har defineret det, med den tilføjelse at de ubevidste processer ligeledes har betydning. Med Jarvis’ ord ”Erfaring er en verden af ideer”.

Keith Jarrett, verdenskendt jazzpianist med improviserede kompositioner som speciale, beskriver det ubevidstes betydning på følgende måde:

“Once Miles Davis asked me, "How do you play from nothing?" And I said, "You know, you just do it. "And that actually is the answer. I wish there were a way to make "I don't know" a positive thing, which it isn't in our society. We feel that we need to "know" certain things, and we substitute that quest for the actual experience of things in all its complexity. When I play pure improvisation, any kind of intellectual handles are inappropriate because they get in the way of letting the river move where it's supposed to move.”<sup>5</sup>

Hvis målet med at beskæftige sig med improvisation er læring i omskiftelige omgivelser med en eller flere ukendte parametre, er det nødvendig med et veldefineret læringsbegreb.

Læringsbegrebet i forbindelse med erfaringer og/eller omdannede erfaringer defineres af Jarvis som ”.. en proces ved hvilken det enkelte, hele individ er fuldstændig bevidst om en situation og skaber – eller forsøger at skabe – mening i det, det oplever, og herefter forsøger at huske eller omdanne og

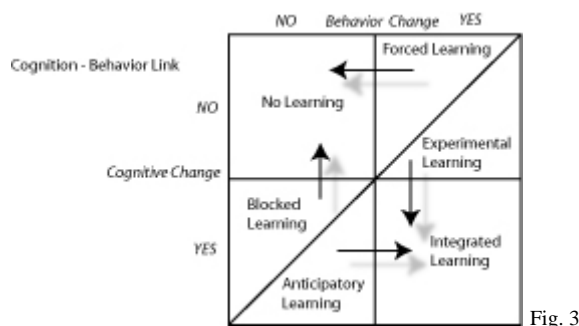
---

<sup>5</sup> Keith Jarrett: “How I Create”, Web Specials Archives by, Utne Reader

integrere oplevelsen i deres egen livshistorie/biografi”, stadig med forbeholdet overfor ordet ”bevidst”.

Improvisation kan desuden yderligere bringes i spil i Jarvis’ læringsterminologi i forbindelse med begrebet “disjuncture”. Læringsprocesser sættes i gang af et fundamentalt brud på eller afvigelse fra den enkeltes erfaringsramme. Peter Jarvis betegner dette forhold som “Disjuncture”; ”Disjuncture occurs whenever there is a lack of accord between the external world experienced by human beings and their internal biographical interests or knowledge”<sup>6</sup>. Konklusionen er, at det stort set er umuligt at lære i et miljø præget af fuld harmoni eller i en tilstand af harmoni, da det er ”disjuncture”, der gør læring mulig. Det er et paradoks, at mennesket med så stor iver søger harmoni og orden (og disses bevarelse), når mulighederne for læring ligger i bruddet med harmonien og den etablerede orden. I en pædagogisk sammenhæng skal de primære relationer bevares i en harmonisk ramme (forholdet lærer/lærende), mens ”disjuncture” (forholdet lærende/objekt) kan bevæge sig i en disharmonisk ramme. Der er ingen sikkerhed for at ”disjuncture” kan sætte læring i gang. Den involverede kan afvise læringsmuligheden (non-learning) bevidst eller ubevidst. Man kan således se ”disjuncture” som den situation, hvori improvisationen udspiller sig med mulighed for læring. Denne situation kaldes ofte for ”tiltet”<sup>7</sup> eller ”rutinebruddet” indenfor en kunstnerisk sammenhæng.

Crossan og Sorrenti<sup>8</sup> giver et bud på en sammenhæng mellem improvisation og læring i følgende model;



Modellen baseres sig på antagelsen om at al læring er baseret på forandring på enten det kognitive niveau eller på adfærd. Læring, der medfører ændringer i begge, benævnes som integreret læring. I Jarvis’ terminologi svarer dette til reflektiv læring. ”Blocked Learning” er en kognitiv ændring

<sup>6</sup> Peter Jarvis: Paradoxes of learning, Jossey Bass, 1992

<sup>7</sup> Keith Johnstone begreb.

<sup>8</sup> “Organizational Improvisation”, edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002 side 33

uden handling, en type læring, der ikke kan komme til udtryk af personlige, kulturelle eller samfundsmæssige årsager (svarende til Jarvis's ikke-læring - non-consideration).

"Anticipatory Learning" (forhåndslæring) er brudstykker af teori og praksis, der hen af vejen kan blive til "Integrated Learning". "Forced Learning" er færdighedslæring baseret på regler og normer. Forfatterne mener, at improvisation som det udfoldes, tilhører kategorien "Experimental Learning" og improvisation som en metafor tilhører "Anticipatory Learning", som en mental proces, der kan føre til ændringer i handlingsmønstre, hvis disse ikke blokeres af vaner.

David A. Kolb's<sup>9</sup> læringscirkel kan bidrage til en dybere forståelse af improvisations læringsmæssige betydning.

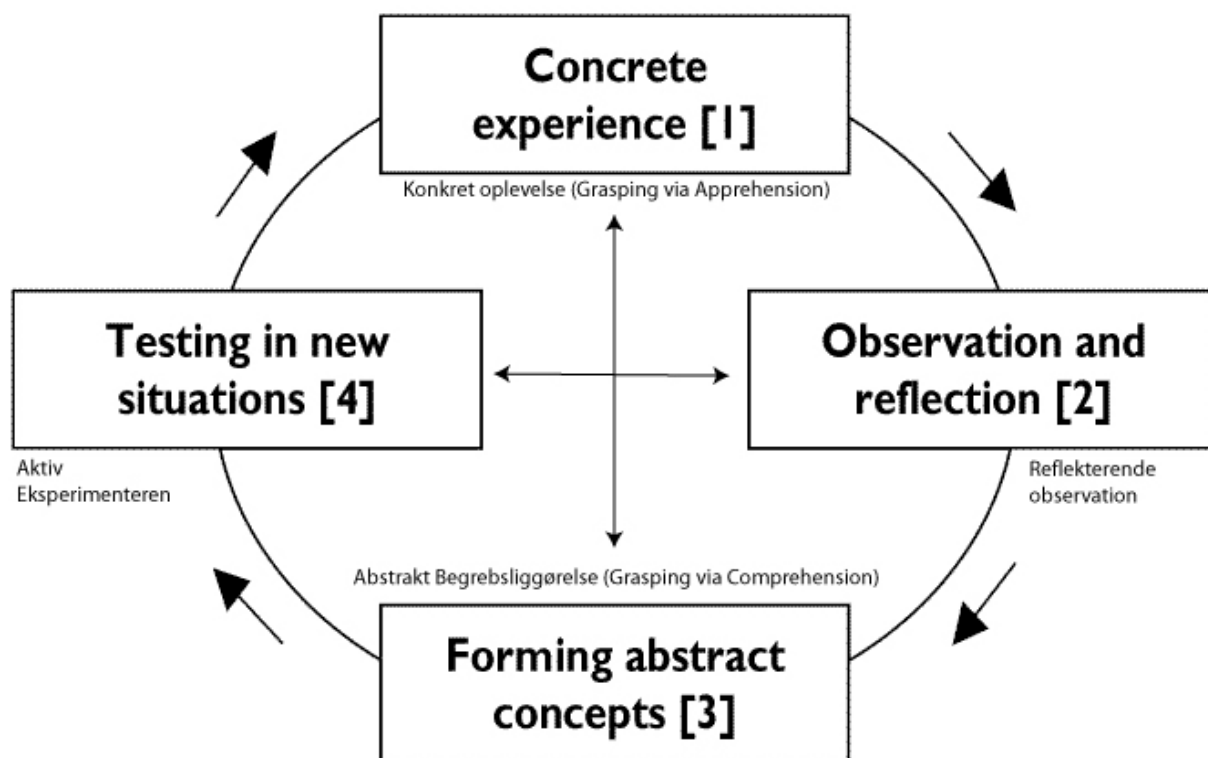


Fig. 4

Kolb's læringscirkel er inddelt i en forståelses-dimension og en transformations-dimension. I forståelsesdimensionen (vandret) sker læring gennem en konkret oplevelse eller en abstrakt begrebsliggørelse. Når læringen knytter sig til en konkret oplevelse, kræver læringsprocessen, at den lærende forholder sig åbent og med stor indlevelse i situationen. Denne type proces kalder Kolb

<sup>9</sup> David A. Kolb: "Experimental Learning", Prentice Hall, 1984



for "Grasping via Apprehension". Processen er kendetegnet ved en følelsesmæssig forståelse, der ikke nødvendigvis involverer kognitive processer. Improvisation kræver en stor åbenhed i situationen, for at muligheder ikke undertrykkes eller overses. Store dele af Keith Johnstone's<sup>10</sup> teaterøvelser fokuserer på deltagerens evne til at holde sig åbne og lydhøre i alle slags situationer. I Johnstone's perspektiv er dét, skuespillerne bringer med ind på scenen af forforståelser og præferencer mulige barrierer for en vellykket improvisation. Åbenheden og den affektive følsomhed i situationen er ikke blot rettet imod det enkelte individ, men primært rettet mod relationer mellem deltagerne og deres relationer til omgivelserne. I den lodrette dimension foregår transformationen af viden. Her skelnes mellem reflekterende observation og aktiv eksperimenter. Den lærende lærer i sidstnævnte ved at planlægge og iværksætte handling. Netop det handlingsorienterede er centralt i Keith Johnstone's forfatterskab, men der skelnes ikke mellem handling og refleksion; denne proces sker samtidigt. Det affektive aspekt i Kolb's læringsteori har således flere berøringsflader med den praktiske kunstneriske tilgang til improvisation.

Samtidigheden mellem refleksion og handling leder tankerne hen på Donald Schön's teorier<sup>11</sup> om den reflekterende praktiker. Schön kalder den viden som anvendes i handling for viden-i-handling. Denne viden er både eksplicit og tavs<sup>12</sup>. Viden-i-handling udvikles dynamisk via de handlinger vi er involveret i: eksempelvis variationsmuligheder for respons i en given situation. Respons kan umiddelbart gives i situationer, der minder om tidligere erfarede situationer, men når der opstår noget nyt, så er der to fremadrettede muligheder: refleksion efter situationen (stop og tænk refleksion – Kolb) eller refleksion i handling (Schön). Denne type refleksion kræver ifølge Schön en opmærksomhed på, hvornår noget nyt opstår, og at reaktionen på det nye er en aktiv eksperimenterende adfærd, hvor omgivelsernes respons hele tiden afkodes. Den viden, der anvendes i processen kan, både være eksplicit (egne og andres erfaringer) og ikke-italesat-viden i form af følelser og fornemmelser, altså elementer fra "apprehension" og "comprehension" fra Kolb's læringscirkel. Opmærksomhed og tilstedeværelse og evnen til at reagere spontant på en ny situation er altså fælles for Schön og Johnstone. Forskellen mellem de to ligger umiddelbart i anvendelsen af eksplicit viden i situationen. Jeg er dog ikke sikker på, at der er tale om en egentlig forskel i opfattelser, idet de fleste af Johnstone's tekster og øvelser henvender sig personer på begynder-

---

<sup>10</sup> Keith Johnstone: "Impro for Storytellers" Faber and Faber, 1999

<sup>11</sup> Donald A. Schön: "Den Reflekterende Praktiker", Klim, 1983

<sup>12</sup> Tavs viden som defineret af Michael Polanyi: "The tacit dimension", Doubleday & company, 1966

niveau. Et af de tydeligste problemer er, at disse personer, ofte med et overdrevent udtryk, anvender eksplicit viden for at eliminere usikkerhed og utryghed. Dygtige improvisatorer har forstået at beherske usikkerheden som et element i deres kunstneriske udtryk og kan derfor anvende eksplicit viden uden at spolere processen. Det skal dog understreges, at Johnstone fremhæver den spontane anvendelse af tavs viden eller den affektive viden, da denne i højere grad bringer skuespilleren i overensstemmelse med hans/hendes personlighed. Grundlæggende mener han, at det er beskaffenheden af den tavse viden, der gør skuespillerne i stand til at navigere i komplekse og foranderlige situationer.

Den tekniske kunnen, der henvises til i forbindelse med improvisation, er en form for kompetence, som beskrevet af Illeris kan defineres på følgende måde:

"Kompetencebegrebet henviser til, at en person er kvalificeret i en bredere betydning.

Det drejer sig ikke kun om, at personen behersker et fagligt område, men også om, at personen kan anvende denne faglige viden – og mere end det: anvende den i forhold til de krav, der ligger i en situation, der måske oven i købet er usikker og uforudsigelig.

Dermed indgår i kompetence også personens vurderinger og holdninger – og evne til at trække på en betydelig del af sine mere personlige forudsætninger."<sup>13</sup>

Det er således forsøgt at skabe forståelse for del-begreberne i definitionen af improvisation:

"intuition guiding action in a spontaneous way" (Crossan og Sorrenti) og "the ability to make do with available resources" (Weick). Intuition er blevet defineret i konteksten af erfaringsbegrebet (Jarvis) og kompetencebegrebet (Illeris). Dette er gjort for at præcisere det grundlæggende formål med improvisation; læring (i handling). Intuition er således en måde, at møde "disjuncture" på og spontanitet, et spørgsmål om tiden i mødet (samtidigheden). Derudover er læringsperspektivet inddraget via Jarvis og Kolb.

I forbindelse med min opgave på modul 1 beskæftigede jeg mig med Hans Henrik Knoop's læringsteori<sup>14</sup>. Teorien er delvist baseret på den amerikanske psykolog Csikszentmihalyi's optimal-psykologiske flow-teori<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Knud Illeris: "Tekster om læring", Roskilde Universitetsforlag, 2000

<sup>14</sup> H. H. Knoop: "Leg, læring og kreativitet", Aschehoug, 2002

Ifølge Hans Henrik Knoop følger individets udvikling principperne for spontan selvorganisering og vækst. Mennesket søger naturligt og spontant selvstyring og vækst indenfor rammerne af et fællesskab. Det komplekse individuelle system er præget af graden af oplevet helhed af de akkumulerede og organiserede videnselementer i en person. Hvis personen er over-differentieret mangler der mulighed for at kunne orientere sig, skabe overblik og hermed muligheden for at træffe egentlige valg. Denne usikkerhed og mangel på valg medfører ofte angst og indre splittelse. Ved et over-integreret system vil personen opleve en ligegyldighed og passivitet i forbindelse med selvrealisering og ofte kede sig.

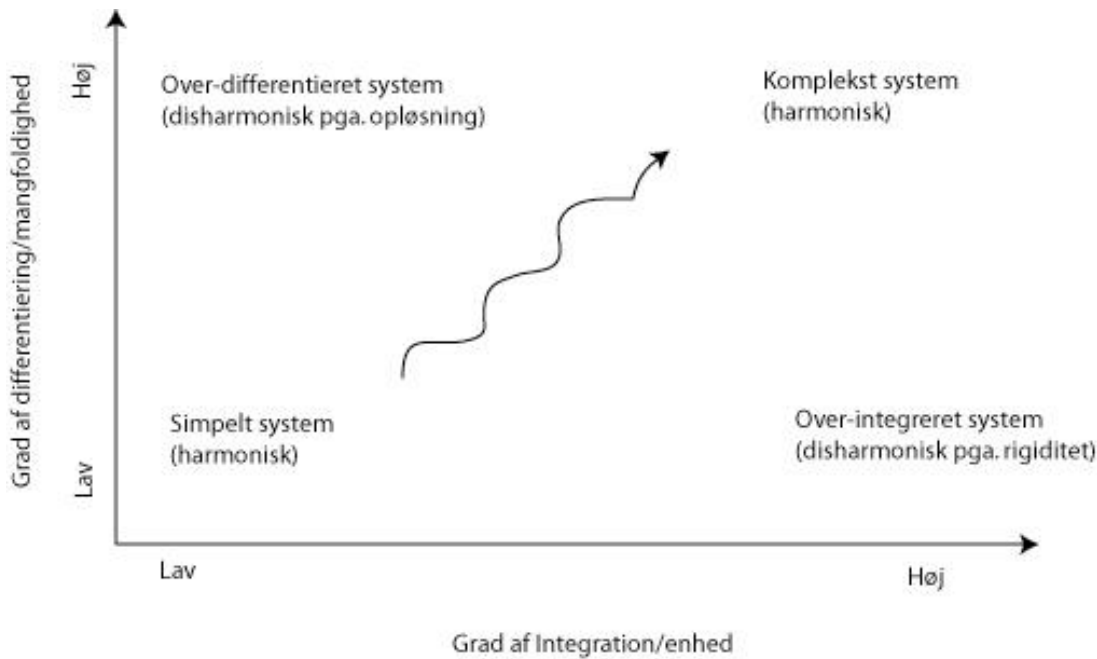
For at opnå en kompleks personlighedsudvikling skal der være en balance mellem oplevelsen af kontinuitet (at være den samme) og forandring (erfaringer og videnselementer i stigende kompleksitet).

Der er selvfølgelig grænser for den mængde af viden, et menneske kan ophobe og for den grad af opmærksomhed, der kan udvises i løbet af en dag. Stress og overbelastning kan medføre en reducere af kompleksitet. Problemet opstår dog først, når reduktionen medfører et menings- og formålstab hos den enkelte, der medfører tab af sociale relationer og kreativ fremdrift<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Mihaly Csikszentmihalyi: "Flow: optimaloplevelsens psykologi", Dansk psykologisk Forlag, 2005

<sup>16</sup> Fra masterrapport modul 1 af Kim von Bülow



Model gengivet fra Hans Henrik Knoops „Leg, Læring & Kreativitet“, side 19

Fig. 5

Modellen skal illustrere det forhold, at simple systemer drives frem i en udvikling mod mere og mere komplekse systemer som en følge af den universelle drivkraft (kompleksitetsvækst). Komplexiteten består af enkeltenheder (Y-akse, differentiering), der er samlet i en helhed (X-akse, integration). Balance mellem graden af differentiering (mangfoldighed) og graden af integration (enhed) giver harmoni. Lav differentiering og høj integration er et system uden frihed og høj differentiering og lav integration er et system uden rammer.

Jeg mener, det giver mening at sammenligne Crossan og Sorrenti's model med Hans Henrik Knoop's, idet Y-aksens grad af differentiering siger noget om høj og lav intuition. En stigning i en persons intuition må bero på mangfoldigheden af erfaringer og kompetencer, hvilket også giver mening i Weick's definition. I mødet med det "ukendte" (eller bruddet på harmonien) er evnen til at integrere (X-aksen) disse erfaringer og kompetencer til nye handlingsmuligheder af afgørende betydning i en læringsmæssig sammenhæng. Spontanitetsbegrebet bliver således til mere end en tidslinie: hvor hurtigt kan denne integration foregå? I improvisation er både tid og integration af kompetence/erfaring således i læringsituationen et markant kendetegn og den største udfordring.

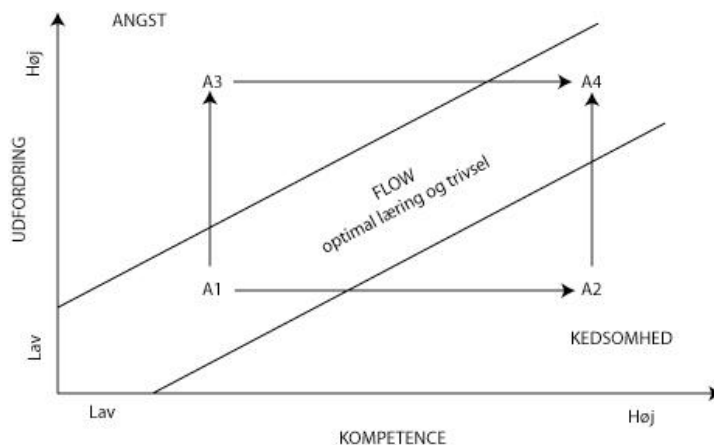
Flow-teorien<sup>17</sup> belyser hvad der egentlig sker i selve situationen/handlingen: den vigtigste drivkraft i menneskets udvikling er den biologiske feedback (kropslig belønning) mennesket får, når det lærer noget vigtigt. Flow, som et udtryk for en belønning, betegnes i denne sammenhæng som en oplevelsesbaseret<sup>18</sup> tilstand, hvor vi udnytter vort læringspotentiale 100 % og er fuldt ud opslugt af den aktuelle situation (opmærksomhed rettet mod en opgave eller leg) i en sådan grad, at tid og sted glemmes. Især skuespillere indenfor improvisation oplever denne følelse i den vellykkede improvisation.

Nedenstående model viser, hvorledes flow udvikler sig i balancen mellem udfordring og kompetence. A4 er udtryk for en flowtilstand, hvor denne balance er til stede på et højt kompetenceniveau (kompleksitets-niveau). A1-tilstanden er udtryk for et lavt kompetence-niveau, der nemt vil kunne udfordres imod en A4-tilstand ved at øge graden af udfordring, der samtidigt modsvares af et øget kompetence-niveau. A3-tilstanden er et udtryk for en over-udfordring, der normalt vil medføre en oplevelse af utilstrækkelighed og hermed angst. A3-tilstanden kan medføre et tilbageslag mod A1 (tryghedssøgende). I A2- tilstanden, hvor kompetencer overstiger udfordringen, opleves kedsomhed og inaktivitet, men tilstanden medfører sjældent tilbageslag mod A1, da dette ville kræve aflæring. Modellen skal altså ses som en udvikling mod A4-tilstanden i en stigende vekselvirkning mellem kompetencer og udfordring. Effektiv læring er altså oplevelsen af situationer, hvor man er tilpas udfordret og ikke oplever kedsomhed (A2) eller angst (A3), og hvor man har oplevelsen af at lære noget meningsfyldt (realisere sig selv).

---

<sup>17</sup> Mihaly Csikszentmihalyi: "Flow – optimaloplevelsens psykologi", Dansk Psykologisk Forlag, 2005

<sup>18</sup> Oplevelse sker i syntesen mellem form og følelse. Oplevelse må forstås som en formidling mellem individuelle erfaringer og kulturelle betydningssystemer. Oplevelsen er en førsymbolsk erfaringsform. Når en følelse forløses i et formudtryk, bliver den til en oplevelse. Hans Jörg Hohn: "Oplevelse som relasjonskunnskab", Dansk Billedpædagogisk Tidsskrift 3/96



Model gengivet fra Hans Henrik Knoops „Leg, Læring & Kreativitet“, side 48 efter Csikszentmihalyi, 1991 Optimaloplevelsens psykologi.

Fig. 6

For at ovenstående model skal give mening i forhold til de to øvrige må Kompetence flyttes til Y-aksen og Udfordring flyttes til X-aksen. Hvilket giver følgende model, der danner rammen om forståelsen af improvisationens natur:

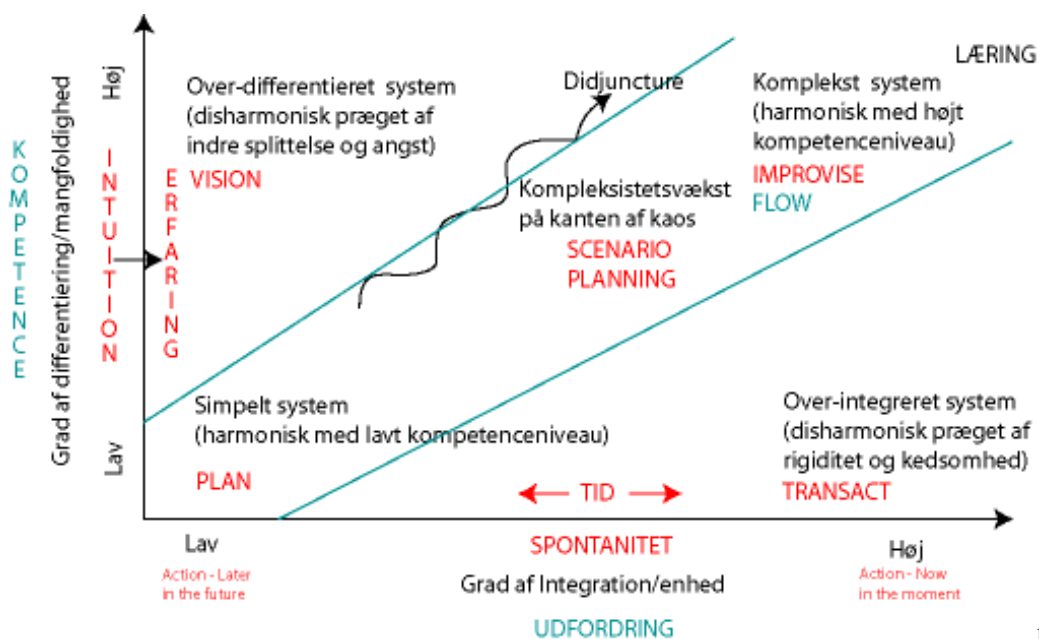


Fig. 7

X-aksen angiver således spontanitet over tid<sup>19</sup> som det vigtigste element, men siger samtidig også noget om kvaliteten i integrationen af de enkelte enheder (erfaringer – kompetencer). Udfordringen i improvisation på X-aksen er hvor hurtigt denne integration foregår (action in the moment). Y-aksen angiver graden af intuition, forstået som summen af erfaringer (bevidste som ubevidste) og kompetencer, der umiddelbart kan sættes i spil ("choices made without obvious formal analysis"). Ved sammensmeltningen af de 3 modeller formuleres der en sammenhæng mellem flow-begrebet, læring og improvisation, med det forbehold at spontanitet som et tidsbegreb ikke er nødvendige elementer i hverken flow eller læring, men er et kendetegn og udfordringen i det at improvisere. Ifølge Cropley<sup>20</sup> er kreativitetsbegrebet et meget abstrakt begreb og opfattes meget forskelligt af hvert enkelt individ, men teoretisk menes det at bestå af to hovedingredienser, nemlig erfaring og intuition; det betyder at Y-aksens overordnede betegnelse kunne være kreativitet, forstået som intuition som en selektionsproces og erfaringen som valgmulighederne, inkluderende de ubevidste mentale mønstre.

De 3 definitioner<sup>21</sup> er således blevet integreret i en model hvor begrebet improvisation ses i en læringsmæssig sammenhæng.

Det skal også bemærkes, at Cunha, Cunha og Kamoche i flere artikler understreger, at improvisation og planlægning ikke er to adskilte størrelser, men er en udvidelse af hinanden (se fig. 1 og 4).

Teatrets tilgang til begrebet improvisation er primært baseret på teaterinstruktøren Keith Johnstone<sup>22</sup>. Han har i sine publikationer og nyhedsbreve beskrevet tilgange og praksis. En egentlig definition finder man ikke i hans værker, men han er toneangivende indenfor det improviserede teater. De former som improviseret teater udspiller sig under i Europa, USA og Canada er hovedsagelig baseret på hans teorier.

---

<sup>19</sup> Se bilag 7 for en uddybende beskrivelse af tids betydning i improvisation

<sup>20</sup> A. J. Cropley: "Kreativitet", 1970, Gyldendal.

<sup>21</sup> Cunha, Cunha og Kamoche's definition: "Improvisation is action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources". Crossan og Sorrenti definition: "intuition guiding action in a spontaneous way". Karl Weick's definition: "the ability to make do with available resources"

<sup>22</sup> Født 1933, instruktør på Englands Royal Court Theatre 1956 - 1966

Der er dog ingen tvivl om, at Johnstone anser bricolage ("... drawing on available material, cognitive, affective and social resources") som et overordentligt væsentligt element i enhver improvisation, men det skal ske på det ubevidste plan (uden bevidsthed om selvet) i selve situationen. Vakhtangov<sup>23</sup> mente, at den, der bevidst giver næring til underbevidstheden og ubevist afslører resultatet af underbevidsthedens arbejde, er virkelig talentfuld. Teatret anser improvisation som det øjeblik, hvor underbevidstheden har kombineret materiale fra tidligere arbejde og – uden bevidsthedens deltagelse – simpelthen giver tingene form, når den bliver bedt om det. Bevidstheden bliver altså anset for at være improvisationens fjende, idet den sorterer i det materiale, der skal anvendes i improvisationen, og blokerer for intuitiv forandring (forhindrer døren til det ukendte i at åbne sig). Uddybende skal dette forstås som en modstand mod det Freud kaldte primærprocesserne i en midlertidig regression (som kan forekomme i kreative processer). Primærprocesserne skal her forstås som aktivitet styret af lyst og uden logik.

Johnstone<sup>24</sup> mener desuden, at interaktion er en vigtig bestanddel af enhver dramatisk handling (action), herunder improvisation: "a shift in the balance between two people".

Teatret tilføjer altså to væsentlige temaer til den organisatoriske improvisations definitioner: kravet om forandring, interaktionen og om en præcision af det ubevidstes betydning. Derudover skal det bemærkes, at teatret forbinder improvisation med glæde og/eller nydelse: når der improviseres (i den egentlige betydning), så opleves det som en tilførsel af positiv energi (flow). Teatret fokuserer naturligt nok på det udviklings- og fornyelsespotentiale der ligger i improvisation, i modsætning til eksempelvis opfattelsen af improvisation som en del af et overlevelsesberedskab i en omskiftelig verden.

Samlet set optræder følgende temaer i en afdækning af begrebet Improvisation:

- Spontanitet (indre/ydre motivation for en handling)
- Intuition<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Lawrence Parke: "Since Stanislavski and Vakhtangov: "The Method as a System for Today's Actor". Acting World Books. 1986.

<sup>24</sup> Keith Johnstone; "Impro for Storytellers", Faber and Faber, 1999



- Samtidighed mellem ide og handling (ingen tanke på fremtiden)
- Bricolage - Kreativitet
- Interaktion<sup>26</sup>
- Forandring (ved mødet med det ukendte)
- Nydelse<sup>27</sup>
- Læring
- Den tekniske kunnen (erfaringer og kompetencer)

En sammenfattende og forenklet model over improvisationsbegrebet kunne se ud som følgende:

---

<sup>25</sup> Intuition, som andre former for skøn, er et udtryk for erfaringer, som ikke lader sig præcist bestemme. Den indeholder det mangesidige ved erfaringer, og øjeblikkets opfattelse kan være flygtig og uklar. Intuition indeholder både det talte og de udtalte, som det udtrykker sig kropsligt og mimisk. Denne måde at samle og begrunde skøn og erfaringer på er i strid med, hvad man sædvanligvis forstår ved at tilegne sig kundskaber og begrunder sin viden på, ”logik”.

<sup>26</sup> Interaktion er ligeledes et vigtigt element i flere af de omtalte forfatteres opfattelse af improvisation og det ligger implicit i betegnelsen organisatorisk improvisation.

<sup>27</sup> Nydelsesbegrebet skal ses i ”Flow”-perspektivet, hvor begrebet knyttes til optimalpsykologien og læringsteorier (Nydelsesfyldt læring).

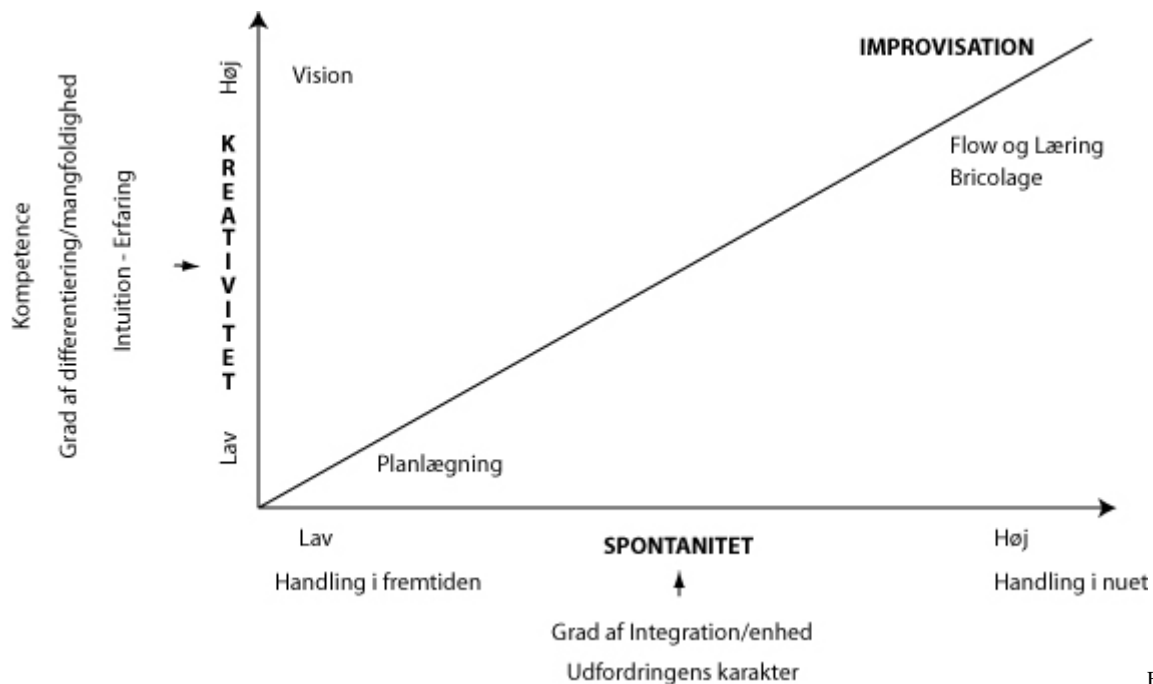


Fig. 8

Definitionsspørgsmålet er således ikke fuldstændigt og klart defineret, hvilket til dels skyldes manglende empiriske undersøgelser og til dels, at feltet er forholdsvis nyt.

M.P. Cunha, J.V. Cunha og K.N. Kamoche forsøger sig med følgende samlende definition i artiklen: "Organizational improvisation"<sup>28</sup>: "... improvisation can be defined as the conception of action as it unfolds, drawing on available material, cognitive, affective and social resources".

Denne definition kan ligeledes afspejles i figur 5, idet "action as it unfolds..." kan henholdes til spontanitetens akse og "available material, cognitive, affective and social resources" til kreativitetens akse (kompetence) og peger ligeledes på bricolage som et væsentligt element i improvisation.

Denne definition skal ses som et forsøg på at bringe organisationstænkningen sammen med improvisation.

Overordnet er det vigtigt at se disse definitionsbestrebelse i et lærings (forandrings) perspektiv; de tidligste tekster om improvisation udenfor det kunstneriske område ser begrebet som en metafor (jazz eller teater) med mulighed for se eksisterende praksis i et nyt lys (anticipatory learning).

Senere er teksterne koncentreret om forandringspotentialet kognitivt og i konkret handling.

<sup>28</sup> Side 99

## Sammenfatning og analyse af foregående afsnit

Overordnet set forsøger improvisationsbegrebet at besvare spørgsmålet om, hvordan skal man skal reagere eller forholde sig til nye udfordringer fra hurtigt omskiftelige omgivelser, der ofte indeholder ukendte parametre. Centralt i det spørgsmål finder man et tilknyttet læringsbegreb, der beskrives som "Experimental Learning", når improvisation udfolder sig, og set som en metafor "Anticipatory Learning", som en mental proces, der kan føre til ændringer i handlingsmønstre. I faglitteraturen vedr. improvisation behandles læring ofte som et naturligt resultat af improviserede handlinger. Det har derfor været nødvendigt at undersøge de naturlige sammenhænge mellem improvisationsbegrebet og anerkendte læringsteorier (Jarvis, Kolb og Piaget). Resultatet af denne undersøgelse viser, at der er sammenhænge, der umiddelbart giver mening. Der er dog behov for mere gennemgribende empiriske undersøgelser før sammenhængen kan fremstå klart og overbevisende. De mange bud på en teoretisk definition vanskeliggør dette arbejde, selv om Cunha, Cunha og Kamoche's definition vinder større og større anerkendelse.

Improvisationsbegrebet "tiltrækker" andre begreber som intuition, spontanitet, kompetence, erfaring, tavs-viden, viden-handling, differentiering og integration. Det påvirker begrebet både positivt og negativt: positivt, fordi det giver en holistisk indblik i en almen menneskelig adfærd og negativt, fordi begreber som intuition er mangetydigt. Som i den afsluttende model er der således behov for en mere entydig tilgang til begrebet uden at fjerne "magien".

I faglitteraturen konstateres det, at ikke al improvisation giver gode resultater. Det er sikkert en sandhed, men rejser spørgsmålet om det intentionelle ved improvisation: hvad menes der med gode resultater?, gode resultater for hvem? Og hvorledes fastholdes det gode resultat?

Det er af afgørende betydning for begrebet, om det anvendes analytisk (hvad sker der når mennesker improviser?), intentionelt (hvornår kan improvisation bevidst anvendes for at løse konkrete problemstillinger), eller med læring for øje (kan improvisationsevnen forædles gennem læringsforløb?).

For at få et samlet billede af improvisationsbegrebet finder jeg det vigtigt at undersøge improvisation som kunstart. Til det formål har jeg interviewet Steen Haakon, som er en af de førende improteater-instruktører i Danmark. En anden grund til at benytte Haakon som eksponent for improvisation som kunstart, er hans tætte samarbejde med Keith Johnstone om udviklingen af det improviserede teater.

## **Improvisation som kunstart - interview med Steen Haakon**

Steen Haakon er uddannet skuespiller og sceneinstruktør.

Udgangspunkt for hans virke er: Keith Johnstone's improvisationsteknikker, Nonverbalt teater ved Etienne Decroux, Ord og Krop ved Michael Tjekhov. Undervist på Statens Teaterskole, Elevskolen ved Odense Teater, Århus Teaterakademi, europæiske teaterskoler og i Rusland. Speciale i moderne improvisation.

### **Hvordan ser du på improvisation i en kunstnerisk sammenhæng (betydning generelt for teatret og som selvstændig genre)?**

”Hvis du skal skabe noget, skal du beskæftige dig med improvisation. Når du henter din inspiration til kunst, skal du hente det i ”et andet landskab”, som det ubestridt kræver improvisation at komme ind i. Et landskab der er større end mennesket, en anden virkelighed, en guddommelig parallel verden – alle mennesker har adgang til dette landskab, da alle mennesker improviserer i hverdagen. Improvisation er et transportmiddel ind til og hjem igen fra ”landskabet”, og der findes ingen anden metode til at gøre dette på. Modstand eller manglende evner til dette kan ligge i social adfærd, opdragelse, erfaringer og professionel stolthed. I kunstneriske processer mod nyskabelser skal du turde, at gå ind i det land. Man kan træne mennesker til at turde gå ind i landskabet. Definition: at handle i det uforudsigelige rum med en retning eller kontekst. Det handler ikke om bare at ”finde på” men om at sætte handlinger i en meningsgivende sammenhæng, i en retning! I improvisation skal der altid være en kontekst eller plan for improvisationen i en balance med den ”vilde” kreativitet – i midten ligger intuitionen og styrer forløbet. Intuitionen er kraften bag ”den rigtige vej” (”som når planterne finder vej til lyset”).

### **Hvordan mener du improvisation adskiller sig fra det øvrige kunstneriske felt, både teknisk og indstillingsmæssigt (mentalt)?**

”Improvisation kan skabe kunst. Improvisation som en kunstart kan anskues på to forskellige måder:

Det er en optrædeform hvor den kunstneriske proces bliver sat til skue. Improvisation er tillige en livsstil - en måde at være i verden på. At sætte processen til skue kræver nogle yderligere talenter: at du er i stand til at stå i det offentlige rum og møde ”det nye” uden at være blufærdig, uden at være bange for at fejle, at udstille sig selv. Improvisatoren arbejder i rummet mellem afsender og modtager i en dialektisk proces”.

### **Hvad er "the lesson to learn" i improvisation?**

”At kunne navigere med størst mulige udbytte i alle livets forhold!”

### **Hvilke "gevinster" ser du, man kan opnå generelt ved at kunne beherske improvisation, både personligt som professionelt?**

”En bedre personlig livskvalitet. At kunne begunstige sin produktudvikling (eller udvikling generelt) så man sikrer sig reel innovation (fornyelse). I mødet med et konkret problem kan improvisation modvirke, at man benytter kendte løsningsmodeller (hvilket jo indikerer at det slet ikke er et reelt problem) og/eller at improvisation modvirker at reaktionen bliver; ”dette problem kan ikke løses ifølge min erfaring” eller ”sådan er det bare...”.

### **Ser du sammenhænge hvor improvisation med fordel kan anvendes udenfor den kunstneriske verden?**

”Ja, jeg tror at der er mange muligheder, der er uafdækkede i forholdet mellem mennesker - i samarbejde, i kommunikation, i relationer. De regler, der findes for improvisationer er hentet fra teatret og teatret handler netop om hvordan mennesker relatere sig til hinanden. Teatret har siden tidernes morgen undersøgt de regler, der til en hver tid er gældende mellem mennesker, og der er på den måde ingen grænser for anvendelse.”

### **Hvordan vil du definere improvisation (en teknik, en anskuelsesform, et "mindset", en selvstændig genre, en underholdsform, et selvudviklingsforum eller..)?**

”Det har jeg svaret på, men uddybende er det en fri ”unormal” måde at agere på indenfor en bestemt kontekst... som kan opfattes som både genial eller tosset. Du skal have materialekendskab for at tingene kan lykkes. En jazzmusiker skal kende sit instrument og skal kunne synkronisere sine handlinger med andre. Så med materialekendskab og en bevidsthed om kontekst kan man begive sig ind i ”landskabet”. Synkronisering mellem forskellige kompetencer (materialekendskab) giver større og mere spændende muligheder.”

### **Kan du give et eksempel på hvor improvisation har gjort en forskel udenfor den kunstneriske verden?**

”Nej, ikke konkret! Det foregår hele tiden bare med andre betegnelser: værktøjerne indenfor improvisation kan anvendes bredt. Det er en måde at møde alle mennesker - på alle niveauer.”

Steen Haakon blev bedt om at udarbejde en grafisk model vedr. forståelsen af improvisation til interviewet:

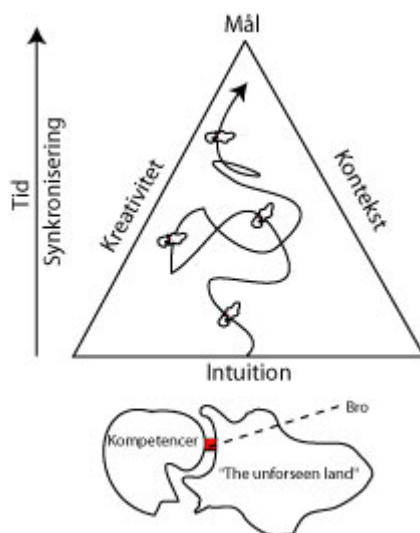


Fig. 9

### Forklaring til modellen

Improvisation ses som et spændingsfelt mellem kreativitet og kontekst. Kreativiteten er til en vis grad bundet op på de kompetencer, der bringes i spil. Konteksten er et nødvendigt parameter for graden af mening. Improvisation skal altså altid ses i den kontekst den optræder. Keith Johnstone's begreb "Circle of expectation" understøtter denne påstand. Baggrunden for begrebet er, at mange skuespillere (i Johnstone's optik) bryder aftalerammen med publikum, når de improviserer. I mange tilfælde medfører dette et "associations-helvede", hvor alt kan lade sig gøre, og ingen kan finde mening med udfoldelserne. Ved at angive et mål med improvisation tvinges deltagerne til at forholde sig til en bestemt kontekst eller univers, hvori visse regler gælder (hvis målet skal nås). I spændingsfeltet mellem kontekst og kreativitet ses intuition som drivkraften i improvisation: hvilke muligheder er til stede, og hvilke skal anvendes?

For at forstå intuitionens bevægelse mod målet, må man se på modellen under trekanten:

Steen Haakon ser disse valg som en bevægelse over en "bro" mellem kompetencer og landskabet ("the unforeseen land"), hvor det kunstneriske udtryk finder sin inspiration. Det kræver mod i det

hele taget at gå ud på broen, indsigt for overhovedet at se broen, og det kræver styrke at fortsætte over broen og ind i landskabet – lige meget hvordan det ser ud.

De to ”gopler” skal ses som rummelige figurer, der kan mødes via broen på alle mulige måder.

Steen Haakon postulerer, at figurerne kan have forskellig følsomhed. Det vil sige, der er punkter eller områder på kompetence ”goplen” hvor den enkelte har lettere ved at ”bygge bro” til landskabet end andre steder. Arbejdet med improvisation øger denne følsomhed.

I trekantsmodellen arbejder intuitionen mod målet, og undervejs foregår der utallige rejser frem og tilbage over broen, illustreret ved de små ”gopler”. Disse bevægelser kan såvel fjerne en fra målet som bringe en tættere på.

Improvisation foregår her og nu men har en tidsmæssige spændvidde (illustreret ved tids-pilen). I dette tidsrum foregår der en synkronisering med omgivelserne og/eller medmennesker involveret i processen.

Steen Haakons model afviger fra de øvrige modeller på tre vigtige punkter:

- Vægtningen af kontekstens betydning for improvisationens kvalitet.
- Understregningen af improvisationens målsætning.
- Synkroniseringen af kompetencer blandt deltagerne over tid.

### **”Sandheder” i teaterimprovisation**

Følgende er en opsummering af ”sandheder” i det improviserede teater, baseret på Keith Johnstone og Charna Halpern’s<sup>29</sup> forfatterskab:

Gruppen er det vigtigste. Du skal understøtte dine medspillere (”få dem til at se godt ud”) og indgyde tillid til dine medspillere.

Retfærdiggør dine ”fejl” ved at indføje dem i et større mønster. Understøt altid dine medspilleres ”fejl”.

”Sig ja” for at skabe fremadrettet udvikling.

Forbliv i øjeblikket. Det er der, handlingen udspiller sig!

Udvikling af en fælles gruppe-mentalitet er afgørende for succesfuld improvisation.

Vær økonomisk med omfanget af din talestrøm.

Vis hvad der sker – det er ikke nok bare at tale om det!

Stol på dine instinkter!

---

<sup>29</sup> Charna Halpern; ”Truth in Comedy”, Meriwether Publishing LTD, 1993

Bryd rutiner og "Kill your Darlings".  
Skuespillerne skal ville forandring.  
Skuespillerne skal ville forskellighed.  
Hav altid en indstilling og hensigt med det du gør.  
Glem dig selv.  
Dyrk begrænsningen.

### **Sammenfatning og analyse af foregående afsnit**

Steen Haakon besvarer i sin tilgang til improvisation nogle af det foregående afsnits spørgsmål og bidrager med betydelige udvidelser. Det centrale i forhold til faglitteraturens opfattelser af improvisation er, at Steen Haakon understreger det intentionelle i improvisation. Der skal være et formål med improvisationen og resultatet af improviserede handlinger kan måles (kvalitetsvurderes) i forholdet til formålet. Derudover ser Steen Haakon improvisation som handlinger i grupper, hvor gruppedynamik og synkronisering af kompetencer er de vigtigste delelementer. Hvor improvisation i verden kan handle om et subjekt/genstandsforhold, er improvisation i kunstens verden et forhold mellem subjekter. Metaforen "improvisation som et transportmiddel" mellem verden som den opleves og verden som den (kreativt) tænkes, er et væsentligt bidrag i forståelsen af improvisation som kunstart. Improvisation anses for at være den (eneste!) metode til kreativ tænkning og handling. Et forhold, der sikkert kan diskuteres, men som giver et indblik i hvor meget betydning begrebet tillægges.

Når improvisationsbegrebet yderligere tænkes sammen med det organisatoriske (ledelse, organisatorisk innovation, organisatorisk læring, strategi, kommunikation, team, marketing, produktudvikling, forandringsledelse, organisations teori og design), så opstår der nye varianter af begrebet. I næste afsnit behandles definitionsspørgsmålet i en organisatorisk sammenhæng.



## Definitionsspørgsmålet vedr. organisatorisk improvisation

Cunha, Cunha og Kamoche<sup>30</sup> forsøger at formulere en definition, der sammenfatter flere teoretikers udlægninger af improvisation i en organisatorisk sammenhæng:

”Organizational improvisation can thus be defined as the conception of action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources”.

Definitionen er todelt, idet der i den første del af definitionen lægges vægt på “conception of action”, altså improvisation er en måde, at anskue handlinger i en organisation på. Den sidste del af definitionen vægter bricolagedelen med inddragelse af kognitive, affektive og sociale resurser. Fordelen ved netop denne definition er, at den inddrager både det konceptuelle og det handlingsbetonede og således åbner for muligheden for at anskue improvisation fra en organisatorisk vinkel.

Andre forfattere vægter bricolagedelen, som eksempelvis Eisenberg<sup>31</sup>: ”making do with minimal commonalities and elaborating simple structures in complex ways” og Weick<sup>32</sup>: ”to make something from whatever materials are currently available” eller “using whatever resources and repertoire one has to perform the task one faces”. Hatch<sup>33</sup> argumenterer for relationen mellem improvisation og bricolage ved en omformulering af Crossan og Sorrenti’s generelle definition af improvisation:”intuition guiding action *upon something* in a spontaneous *but historically contextualized way*”.

Både Hatch og Crossan og Sorrenti er optaget af, at definitionerne ikke undervurderer aspekterne disciplin (kompetence) og praktiske eksperimenter som grundlaget for intuition (se fig. 6). Det kan således konstateres, at improvisation bygger på et grundlag af allerede eksisterende resurser; en plan for handling, kompetencer, sociale strukturer mv., som den mulige variation kan

---

<sup>30</sup> Organizational Improvisation”, edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002 side 99

<sup>31</sup> E.M. Eisenberg; ”Jamming; transcendence through organizing” Communication Research 1990.

<sup>32</sup> K.E. Weick: ”The collapse of sensemaking in organizations” Administrative Science Quarterly 1993.

<sup>33</sup> M.J. Hatch: ”Jazzing up the theory of organizational improvisation”, Advances in Strategic Management, 1997

bygge på. Kamoche og Cunha<sup>34</sup> understreger, at disse pre-eksisterende resurser skal indgå i en minimalistisk struktur for at kunne fungere optimalt. Derudover er tidsaspektet vigtigt i improvisation, altså handling i reel tid, hvilket betyder, at man ikke kan vente på at de optimale resurser er til stede i situationen. Der er således et tidsmæssigt sammenfald mellem opfattelse og udførelse i improvisation, hvilket betyder, at når improvisation forekommer, så forekommer bricolage også.

Miner<sup>35</sup> og Weick uddyber første delen af definitionen ”action as it unfolds” ved at stille tre krav. For det første skal handlingen være intentionel i forhold til organisationen og/eller medlemmer af organisationen. For det andet skal være handlingen ekstemporal og for det tredje – som skrevet – så udfolder improvisation sig i handling.

Umiddelbart er der et paradoks imellem det intentionelle og det ekstemporale. Hvordan kan man uden forberedelse og planlægning have bestemte intentioner med sine handlinger? I den kunstneriske verden er en dygtigt improvisator en person, der kan agere indenfor ”the circle of expectation”<sup>36</sup>, hvilket betyder at pågældende improviserer indenfor en bestemt ramme, der er afstemt i forhold til de øvrige skuespillere og ikke mindst til publikum. Dette krav stilles for at understrege det kollektive i improviserede handlinger og for at optimere det kunstneriske udtryk. Skuespilleren trækker således på tidligere erfaringer, viden, kompetencer mv. i øjeblikket med en bestemt intention. Ifølge Keith Johnstone er det en af de største udfordringer i improvisation, og det der adskiller improvisation fra anden teateraktivitet. Man ”finder på” indenfor en ramme svarende til definitionens henvisning til organisationen og/eller dens medlemmer.

Weick<sup>37</sup> fremhæver ligeledes en optimalt udnyttelse af de resurser, der er til rådighed i en improviseret handling: ”drawing on available material, cognitive, affective and social resources”. Det betyder, at medlemmerne af en organisation skal have et stort kendskab til disse resurser og være villige til at arbejde med dem og kombinere dem. Resurserne kan inddeles i følgende kategorier: materielle (informationssystemer, økonomi, bygninger mv.) , kognitive (mentale

---

<sup>34</sup> Kamoche and Cunha: ”From jazz improvisation to product innovation” 1998

<sup>35</sup> Miner Moorman: ”Organizational improvisation in new product development” 1996

<sup>36</sup> Et Keith Johnstone begreb

<sup>37</sup> K.E. Weick: ”Organizational redesign as improvisation” Oxford university Press, 1993

mønstre hos medlemmerne af organisationen), affektive (transcendens, interpersonel følsomhed/intelligens) og sociale resurser (formelle og uformelle regler for interaktion). I forbindelse med beskrivelsen af disse resurser henvises der ofte til begrebet den lærende organisation (P. Senge og C. Argyris) og til teorien om de mange intelligenser (H. Gardner). Disse resurser og deres relation til ovennævnte teorier uddybes i de følgende afsnit.

I forbindelse med de kognitive mønstre fremhæver flere forfattere bl.a. Kamoche behovet for at inddrage menneskers opfattelse af egen teori om egne handlingsmønstre.

Chris Argyris<sup>38</sup> definerer ”espoused” teori om handling, som menneskers opfattelse af deres handlinger og ”theory-in-use”, som den måde mennesker rent faktisk handler på og konstaterer at disse ofte optræder som et paradoks i menneskelig adfærd.

Argyris karakteriserer ”theory-in-use” som ofte værende et udslag af defensive tankesæt og beskriver fire værdier som ofte ligger til grund for disse teorier:

- At have kontrol med situationen.
- At maksimere gevinster og minimere tab.
- At undertrykke negative følelser.
- At være så rationel som muligt.

Da disse teorier kan være en hindring for at improvisation kan opstå i praksis og for, om man overhovedet kan opfatte handlinger som improviserede, er disse betragtninger af stor betydning men inddrages meget lidt i litteraturen om improvisation og organisationer. Den litteratur, der beskæftiger sig med improvisation som en teaterform, beskriver disse værdier indgående, og mange af de øvelser, der knytter sig til improvisation handler netop om at bearbejde disse ”værdier” og bibringe til en indsigtfuld sammenhæng mellem ”espoused” teori<sup>39</sup> og ”theory-in-use”<sup>40</sup>.

Interpersonel intelligens<sup>41</sup> fremhæves som en væsentlig egenskab under de affektive resurser. Disse er karakteriseret ved:

---

<sup>38</sup> Chris Argyris: ”On Organizational Learning” Blackwell Publishing, 1999 – Second Edition

<sup>39</sup> Theory of action som fremsættes for at forklare eller legitimere et givent adfærdsmønster

<sup>40</sup> Theory of action som rent faktisk reflekteres i adfærdsmønstret

<sup>41</sup> Howard Gardner: ”Frames of Mind”, Basic Books, 1983

- Effektiv verbal og nonverbal kommunikation.
- En skarp iagttagelsesevne i forhold til andre mennesker.
- Intuitiv følsomhed for andres stemninger, temperament, følelser og motivation.
- Samarbejdsevne og evnen til at "spille bolden videre". Evne til at indgå i en dialog, dvs. både kunne give og modtage feedback.
- Evnen til at gennemskue andres adfærd og bagvedliggende motiver.
- At kunne se en sag fra modpartens synsvinkel, hvilket kræver både objektivitet og indlevelsesevne.
- At kunne skabe og vedligeholde synergi. Resultatet af en gruppeaktivitet er ikke kun summen af medlemmernes indsats, der er "noget mere", nemlig synergien. Synergi er m.a.o. en forstærkningsproces.
- At kunne bedømme hvornår man kan stole på et andet menneske, så man på en positiv måde kan indgå i sammenhænge, hvor man er nødt til at være afhængig af andre, hvilket er nødvendigt i organisationer.
- Evnen til at kunne indgå i en arbejdsdeling.

Argyris<sup>42</sup> undersøgelser af interpersonel adfærd i organisationer viser, at en typisk social adfærd er præget af minimale følelsesmæssige udtryk, minimal åbenhed for følelser og en minimal risikovillighed med hensyn til følelser og ideer.

Værdierne, som præger typiske organisationers interpersonelle normer, er i høj grad bundet op på det professionelle formål med den opgave medlemmerne af organisationen er pålagt. Rationalitet og intelligens ses som væsentlige egenskaber, der er negativt påvirkelige af interpersonelle følelser og handlinger. Kontrol og belønning/straf ses som de vigtigste instrumenter vedr. motivation og arbejdsindsats. Disse forhold vil uundgåeligt kolliderer med den tankegang, der ligger bag organisatorisk improvisation og beskrives kun sporadisk i denne litteratur. Derudover beskriver Argyris endnu et forhold som kan vanskeliggøre en improviseret proces: interpersonel blindhed. Interpersonel blindhed i typiske (hierarkiske) organisationer beskrives som en "blindhed" for, hvordan man påvirker sine omgivelser, hvilket kan medføre en uoverensstemmelse mellem hvad man tror, man gør, og hvordan det opleves i den øvrige organisation.

---

<sup>42</sup> Chris Argyris: "On Organizational Learning" Blackwell Publishing, 1999 – Second Edition

Peter Senge<sup>43</sup> har opstillet fem "veje" til en lærende organisation, det han kalder "discipliner".

De fem discipliner repræsenterer hver for sig og tilsammen nogle retningslinier for, hvordan man tænker og handler i en proaktiv og læringsdygtig organisation:

#### 1. Mentale modeller

Evnen til at være bevidst om sit indre "verdensbillede" og om, hvordan det påvirker ens handlinger:

- Udforske, synliggøre og udvikle egne mentale modeller/interne "verdensbilleder".
- Konkretisere, hvad vi mener med det, vi siger.
- Udvikle en meningsfyldt og læringsfyldt dialog.

#### 2. Personlig beherskelse

Evnen til at gøre sig klart, hvad der er vigtigt for én, og hvor man er i forhold til sine mål:

- Kontinuerligt at afklare og uddybe ens personlige mål og visioner.
- Udvikle evnen til at "se det man ser" og at "vide hvad man ved".
- Bygge på den "konstruktive utilfredshed".
- Fokuserer ens energi, prioritere og beslutte - både i ord og handling.

#### 3. Udvikling af fælles vision

Evnen til sammen at skabe og forfølge mål gennem kobling af fælles og personlige visioner:

- Finde frem til og dele individuelle og fælles "fremtidsvisioner".
- Skabe retning for "hvad" og "hvordan".

#### 4. Fælles læring/teamlæring

Evnen til at føre en åben og læringsrettet dialog uden at være forudindtaget og defensiv:

- Dialog frem for diskussion.
- Lære (og aflære) sammen med andre.
- Summen er større end delene (skabe "synergi").

---

<sup>43</sup> Peter Senge: "Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis", Klim, 1993

## 5. Systemisk tænkning

Den grundlæggende forudsætning for en lærende organisation er, kontinuerlig at udvide sin egen evne til at skabe sin egen fremtid:

- Se helheder og forstå komplekse og dynamiske sammenhænge.
- Sikre generativ læring, der forøger organisationens evne til at skabe nyt, afvikle og dermed udvikle ("double-loop learning"<sup>44</sup>, se bilag 3).
- Arbejde med både divergente og konvergente processer.
- Summen af disciplinerne.

De fem discipliner er anvisninger for, hvilke grundlæggende aspekter ved os selv og vores fællesskab vi må arbejde kontinuerligt med for at kunne løse virksomhedens eller institutionens opgaver på bedst mulig måde. Peter Senge siger selv, at den femte disciplin, systemisk tænkning, er grundlaget for de øvrige fire discipliners funktion og vekselvirkning, men grundlæggende kan ingen af de fem discipliner stå alene. De påvirker og bliver påvirket af hinanden, dvs. de er gensidigt afhængige ved både at være hinandens forudsætning og hinandens konsekvens.

Definitionen: "Organizational improvisation can thus be defined as the conception of action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources" inddrager i sine forklarende bemærkninger flere omfattende teorier vedr. organisatorisk læring og intelligens. Dette hænger godt sammen med den generelle definition af improvisation. Det overordnede emne som improvisation hører under er læring. Problemet med bemærkningerne til definitionen af organisatorisk improvisation er, at begrebet kan drukne i de store teorier og ende op som en pind til det mentale/affektive skema vedr. resurser for en lærende organisation.

Der er et behov for at sætte improvisation ind i en større ramme i forhold til organisationsudvikling, der kan adskille feltet fra de øvrige felter. Næste afsnit tager afsæt i Lotte Darsø's "Learning-Tales of Arts-in-Business"<sup>45</sup>, hvor det forsøges at skabe sammenhænge mellem det organisatoriske (Business) og kunst, herunder improvisation som teaterform.

---

<sup>44</sup> Læring som resulterer i en forandring af værdier bag et givent adfærdsmønster

<sup>45</sup> Lotte Darsø: "Artful Creation – Learning-tales of Arts-in-business", Learning Lab, Samfundslitteratur, 2004

## **Improvisation: Feltet i det store perspektiv**

I de seneste år har erhvervslivet og de offentlige institutioner vist interesse for inddragelse af kunst i bred forstand på forskellige niveauer og med forskellige formål.

Typisk anvendes kunst som dekoration i forbindelse med udsmykning af vægge (malerier) og til markeringer af rummet (skulpturer). Dette har der været en lang tradition for. I tidligere tider blev kunst i denne form primært anvendt til at markere magtforhold i firmaer/organisationer (og er derfor i en anden kategori end ren dekoration). Den blev efterfulgt af en periode, hvor der var tale om ren dekoration af f. eks. kontorlandskaber (dog med en diffus forestilling om signalværdier og medarbejdertrivsel). I dag ses begge former stadig, men der ses også eksempler på kunst (skulptur og maleri), der anvendes bevidst til at brande organisationen og i visse tilfælde at anvende kunst til at skabe dialog om interne værdier. Herunder kommer sponsorering som en måde at skabe en organisations identitet på, både internt og eksternt.

Kunst anvendes ofte som underholdning, ligeledes med en lang tradition bag sig og med de samme motiver. Der findes eksempler hvor underholdning indgår som en proces i teambuilding, bestyrelser, der spiller klassik musik sammen mv. Da både dekoration og underholdning generelt må betragtes som flygtige og ydre fænomener, trods enkelte afvigelser, vil disse ikke blive beskrevet yderligere.

Kunst anvendes ofte på det instrumentelle niveau i forbindelse med udviklingsprocesser i organisationer: produktudvikling, fremtidsværksteder, teambuilding, lederudvikling, innovationsprocesser, fusionsprocesser mv. og i meget forskellige former, hvor improvisation er en af dem. Det kendteste eksempel på improvisation som instrument i udviklingsprocesser er forumteater. Forumteater er, kort beskrevet, en teaterform hvor skuespillerne improviserer små scener, der illustrerer forskellige konfliktprægede situationer fra organisationen. Medarbejderne har mulighed for at påvirke udviklingen i scenerne ved at komme med forslag til dialog og handlinger. Formålet er, at inddrage deltagerne i en proces, hvor nye muligheder opdages, og konflikter ses i et nyt og mere konstruktivt lys. Målet er således større arbejdsglæde, et stimulerende arbejdsmiljø og øget kreativitet i organisationen mv. Der er altså tale om en interaktiv teaterform, men improvisation er ofte skuespillernes arbejdsform (værktøj), og de deltagende medarbejdere involveres ikke i den del af processen.

Kunst eller kultur som strategi ses nok tydeligst i Nyrop-regeringens udspil ” Danmarks Kreative Potentiale”<sup>46</sup>. Målsætningen for et øget samarbejde mellem kultur og erhvervsliv er beskrevet således:

”At medvirke til at skabe et nyt fællesskab mellem virksomheder på den ene side og kultursektoren på den anden side omkring markedsføring, design, produktudvikling, organisationsforandringer, ledelse og medarbejderudvikling. Danske virksomheder skal have bedre betingelser for at få gavn af de kreative potentialer, Danmark besidder.

At styrke danske virksomheders muligheder for at konkurrere på oplevelser og bruge de særligt danske værdier og kulturelle kompetencer til at øge konkurrenceevnen”.

Disse målsætninger ses udmøntet i eksempelvis visualisering af organisationers identitet, strategi og målsætninger. Det er ofte de mere følsomme områder, der berøres: intern og ekstern kommunikation, etik og værdibaseret ledelse. Fælles for disse initiativer er, at de berører hele organisationens måde at agere på.

I erhvervslivet anvendes (selvfølgelig) processer, der tilskrives den kunstneriske verden: kreativitet, intuition mv. uden en direkte tilknytning til kunstverdenen.

Derudover skal man ikke glemme, at kunst/kultur i sig selv er et erhverv, der er underlagt de selv samme markedsmekanismer og cost-benefit tankegange. Når man i rapporten (Danmarks Kreative Potentiale”) efterlyser ”en fælles markedsplads” for kunst og erhvervsliv, skal man være opmærksom på, at kunst som erhverv faktisk eksisterer i forvejen.

De vigtigste områder i samspillet mellem kunst og erhvervsliv er illustreret i modellen nedenfor:

---

<sup>46</sup> Regeringens Kultur- og erhvervspolitiske redegørelse 2000





Fig. 10

### Teoretiske overvejelser - Kunst og Erhvervsliv

Lotte Darsø forsøger i sin bog "Learning-Tales of Art-In-Business", at skabe en teoretisk ramme (matrix) omkring mødet mellem "Art" og "Business" kaldet "Artful Creation":

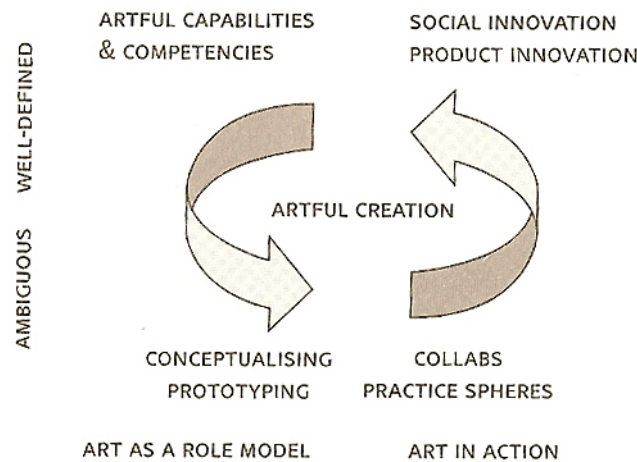


Fig. 11

Modellens Y-akse angiver spændingsfeltet mellem det usikre/uklare: "Ambiguous" og det klart definerede "Well-Defined". X-aksen skal ses som en involveringsakse. "Art as a role model" er den laveste involveringsgrad og "Art in action" den højeste. Ved involveringsgrad forstås deltagerens (medarbejderens) eller gruppens (organisationens) grad af involvering (fra simpel observation til aktiv handling).

Kombinationen af X og Y-akse giver fire områder; Conceptualising – Prototyping (A – Artistic Metaphors), Artful Capabilities and Competencies (B), Collabs – Practice Spheres (C – Artistic events) og Social Innovation – Product Innovation (D - Artistic products).

Område A, Conceptualising – Prototyping: Anvendelsen af metaforer i organisationsmæssige sammenhænge er et velkendt fænomen. Ved en konference om historiefortælling som et led i en organisations identitetsdannelse gennemgik et amerikansk firma, hvordan de anvendte bjergbestignings-metaforen for at skabe en samlet forståelse af organisationens delfunktioner (nogle klatrede, nogle sikrede forsyningerne, nogle skaffede information om vejforhold, nogle stod standby hvis der skulle opstå kriser osv.) og hermed en samlet virksomhedsidentitet, hvor alle arbejder mod samme mål. Det overordnede formål med metaforen (virksomhedskonceptet eller prototypen) er at skabe retning i uoverskuelige og komplekse omgivelser og systemer. Ved kontinuerligt og vedholdende at visualisere én retning undlades i sagens natur andre mulige retninger eller forståelser. Der er altså risiko for manipulation af den egentlige situation. I en fusionsproces mellem to større danske firmaer besluttede man i samarbejde med et konsulentfirma at visualisere processen, ved at lade et heavy metal band og et jazzorkester fusionere gradvist på scenen. Målet var at de to orkestre skulle blive til ét orkester med et ensartet udtryk i løbet af arrangementet. Processen var utroligt stærk i sit udtryk og viste med al tydelighed problemer og muligheder i samarbejdet. Resultatet blev dog, at musikken i det fusionerede orkester var af en ringere kvalitet end de to oprindelige orkestres (men havde en stemning af noget nyt, noget uarticuleret anderledes) - et forhold, der dog blev overset af de fleste deltagere. At kunst kan skabe så stærke indtryk, at man glemmer tid, sted og sammenhæng er ingen nyhed, men når kunst anvendes i andre sammenhænge er det vigtigt, at kunstens manipulerende egenskaber tydeliggøres for de involverede. Ingen ved fusionsarrangementet stillede det spørgsmål, om det overhovedet var fornuftigt at fusionere så forskellige enheder, om det gav mening for deltagerne. Metaforer indeholder altså et indbygget doxa, en fasttømret forestilling om verdenen, som ikke indbyder til et alt for omfattende kritik. Metaforen er et univers med bestemte spilleregler, som udvandes ved kritik eller ved forslag og ideer, der ikke strengt holder sig til universets spilleregler. Medarbejdere, der spørger om det ikke var nemmere, at tage en helikopter til bjergets top, vil uden tvivl blive betragtet som mindre begavede eller ligefrem som interne sabotører. Metaforer har således mulighed for at angive meningsfulde retninger og for en omfattende manipulation af omgivelserne.

I improvisationssammenhænge er jazzorkesteret nok den mest anvendte og den mest analyserede metafor eller forståelsesramme. Jazzimprovisation har nok tydeligst udviklet sig i en sofistikeret og anerkendt kunstnerisk retning. Karl Weick<sup>47</sup> ser jazzmusikere, der improviserer som en prototype på en organisation. Solisten, der improviserer på baggrund af de øvrige musikers input har ifølge Weick mange lighedspunkter med en leder i erhvervslivet. En leder skal konstant ”opfinde” gyldige svar uden et prædetermineret manuskript og uden sikker viden om resultatet. Konsekvensen af lederens handlinger ses i selve handlingen, som den udfolder sig, og disse handlinger er specifikt rettet mod et bestemt publikum (målgruppe). Derudover ser Weick og Barrett<sup>48</sup> improvisation som en provokativ kompetence, hvor publikum (i bred forstand) udfordres på vanetænkning, rutineprægede tanke- og handlingsmønstre, ganske som en dygtig solist under en vellykket improvisation. Weick og Barrett ser ligeledes på, hvordan fejl bliver angrebet og transformeret i jazz-sammenhænge. Kreative fejl anses for at være kilden til nye og uforudsete niveauer i den kreative proces - en mulighed for læring. Her ser de to forfattere, at der er en ”lesson to learn” for en organisatorisk tankegang, som anser fejl som trusler og som et tegn på en ustabil organisation. At området tilhører det usikre område skyldes primært, at der er tale om tolkninger af adfærd (Art as a role model), der tillægges en vis betydning i bestemte situationer. Tolkningerne er ofte følelsesladede og kan drejes alt efter behov, og metaforens betydning for modtagerne er afhængig af de associationer der opstår.

#### Område B, Artful Capabilities and Competencies:

”Capabilities” skal tolkes som en psykologisk resurse opstået gennem erfaring. ”Competencies” er disse resurser sat i handling. Disse tilhører området ”Art as a role model” og ”Well-Defined”. Disse evner/færdigheder og kompetencer omsættes ofte i en organisatorisk sammenhæng i form af teambuilding, kommunikation, historiefortælling, aktiv lytning, kropssprog, tilstedeværelse, stemmetræning mv. Man kan opdele dette område i gennemprøvede teknikker (høj grad af ”Well-defined”), eksempelvis kropssprog og ”mindset” teknikker (en lavere grad af ”Well-defined”) som for eksempel tilstedeværelse. ”Mindset” teknikkerne er psykologisk betingede og handler ofte om den individuelle indstilling til omgivelserne.

---

<sup>47</sup> Karl Weick: ”Improvisation as a mindset for organizational analysis” (”Organizational Improvisation”, edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002), side 52

<sup>48</sup> F.J. Barrett: ”Creativity and improvisation in jazz and organisations (Organizational Improvisation”, edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002), side 138

”Mindset” teknikkerne er utroligt vigtige i den kunstneriske verden, men sværere at kommunikere ind i en anden sammenhæng. Disse kan ofte blive opfattet som ”frelste”, ”humanistisk vrøvl” eller som ”religiøs forvirring” og kan give problemer for et ”cross-over” projekt, idet modstanden hos modtagerne/deltagerne er for stor på forhånd.

Mantraet ”sig ja” i improvisation er et eksempel på en sådan teknik, som let afvises i andre sammenhænge. Jeg har på et tidspunkt undervist stationsledere fra politiet i improvisationsteknikker som et led i deres lederuddannelse. Reaktionen på ”sig ja” mantraet var selvfølgelig forudsigeligt. Det ville medføre kaos og var i strid med deres egentlige arbejdsfunktion, og det var en urealistisk indstilling. Efter 4 timers arbejde med ”sig ja” relaterede øvelser kunne de fleste dog se den dybere mening med dette ”mindset”. ”Sig ja” mantraet handler om en grundlæggende åbenhed i aktuelle konkrete situationer, en her og nu situationsfornemmelse for hvad, der vil bibringe en positiv udvikling og en lydhørhed for input fra omgivelserne. ”Sig ja” kunne nu omsættes til stationsledernes konkrete hverdag, hvor deres medarbejdere hver dag står i situationer, der kræver et stort diplomatisk talent og situationsfornemmelse. Ifølge stationslederne er disse evner afgørende for kvaliteten i deres medarbejders udførelse af deres arbejde, og de fleste henførte disse til medfødte evner, som man enten har eller ikke har. Øvelserne viste, at talentet kan trænes. Den beskrevne situation viser behovet for ”oversættelsesnøgler”, der kan bidrage til lettere kommunikation parterne i mellem.

Problemet med ”mindset” teknikkerne kan dog ikke kun henføres til modstand hos den modtagende part. Teknikkerne skal kommunikeres klart og skal kunne omsættes i handling for at kunne bibeholde sin position i ”Well-Defined”-området. Mange kunstnere har dog store problemer med at italesætte deres egen kreative proces. Det er ikke nødvendigvis et problem, men et problem når erfaringer skal flyttes sig fra et felt til et andet felt. Der er altså tale om en transfer-problematik i læringsmæssig forstand eller rettere en før-transfer problematik:

“...what is it that we mean by transfer? Stated most simply ...we mean understanding; and understanding is indexed by the ability of learners to explain the resources (knowledge and processes) they are acquiring and to make flexible use of them”<sup>49</sup>

Den lærende skal kunne forstå hvad, der skal læres før det kan tolkes og overføres mentalt og i handling.

---

<sup>49</sup> Campione: “Forms of Transfer in a community of learners”, 1995 side39

Fortolkning af viden og begreber er af afgørende betydning for en positiv transfer. I en fortolkningssituation spiller deltagernes tidligere viden og erfaringer ind på, hvorledes den nye viden fortolkes og udføres i handling.

Kunstnerne må således være meget bevidste om den komplekse transfer-situation de står i, i samarbejdet mellem kunst og organisationer/erhvervsliv.

Problematikken er sikkert affødt af traditioner omkring den mystiske kunstner, der har adgang til områder af den menneskelige sjæl, som ingen andre har - en position, der måske er svær at forlade ved at "udstille" sin proces.

Improvisationsskuespillere er i den position, at de faktisk lever af at udstille deres proces og derfor er potentielt bedre kommunikatorer af kreative processer.

Område C, Collabs – Practice Spheres (Artistic events);

Området bevæger sig i det handlingsorienterede område "Art in action" og i det usikre område "Ambiguous". Området omfatter alle former for egentlige møder med kunst med et handlingsorienteret aspekt: når medarbejdere laver teaterstykker sammen, spiller musik sammen mv. Formålet er ofte at skabe sammenhængskraft i organisationen, at brande organisationen internt eller styrke det interne samarbejde på en "sjov" måde. Improvisation anvendes i denne sammenhæng enten som forumteater eller som en egentlig forestilling. I forestillings-udgaven er der dog den problemstilling, at de medvirkende udstiller deres proces og ikke et færdigt produkt (et gennemprøvet musikstykke, et maleri mv.). Improvisation som et værktøj eller et "mindset" er meget forskelligt fra improvisation som kunst: yderligere kræves det af deltagerne, at de optræder for et publikum med forventer underholdning. Forestillingsformen giver mening, når der er tale om ledere, men er mere tvivlsom, når der er tale om medarbejdere. Improvisation kan dog anvendes som en række uforpligtende lege, hvis målet er at deltagerne "bare" skal have det sjovt sammen (eventuelt i forbindelse med et teambuildingskursus), men læringseffekten er nok begrænset. Fordelen ved improvisations-formen ligger i, at alle kan deltage uden forkundskaber på det instrumentelle niveau, i modsætning til jazz, hvor der kræves specifikke tekniske kvalifikationer for, at deltage.

Område D, Social Innovation – Product Innovation (Artistic products);

Området dækker, når kunst som profession arbejder med organisationer i udformning af produkter; musik, film, grafik, arkitektur, dekoration.

Området dækker ligeledes over kunst som produktinnovation (kreativitetsfremmende aktiviteter og processer) og Social innovation forstået som organisatoriske forandringsprocesser.

Området er ”Well-defined” og handlingsorienteret.

Kapitlet ”Definitionsspørgsmålet vedr. organisatorisk improvisation” omhandler netop dette aspekt (social innovation).

Samlet for alle områder er, at der er tale om læring eller et ønske om læring og ikke bare læring på det individuelle plan, men om organisatorisk læring. Argyris og Schön<sup>50</sup> ser på organisatorisk læring på følgende måde:

”Organisatorisk læring finder sted, når individer i en organisation står over for en problematisk situation og undersøger den på vegne af organisationen. ... Når det så fører til nye handlinger, er der sket individuel læring. For at blive til organisatorisk læring må læringsudbyttet imidlertid forankres i de organisatoriske handlinger.”

Område D står nok stærkest i denne sammenhæng, da der er tradition på området, og det kunstneriske er indlejret i organisationen i form af kreative processer i for eksempel reklamebureauer og lignende. Den sociale innovation er til gengæld knap så udbredt og gennemprøvet og sværere at håndtere teoretisk og praktisk. A og B fordrer klare ”oversættelsesnøgler” for at løse de ovennævnte transfer-problematikker, før den fulde effekt af læringen kan komme til sin ret.

Improvisation bevæger sig altså i alle områderne med større eller mindre gyldighed og med større og mindre betydning. Det svageste område er C på grund af improvisationsteatrets karakter, hvor den enkelte kan udstilles uhensigtsmæssigt.

Område A, Improvisation som en metafor er behandlet i ovenstående og vil indgå under område B og C, hvor det er relevant.

Efterfølgende vil improvisation blive undersøgt i områderne B og D

B – Improvisation som en psykologisk resurse og som et kompetencefelt (ledelse/HR):

Dette område undersøges i næste kapitel ”Workshop i Improvisation”

---

<sup>50</sup> Argyris og Schön: ”Organizational Learning 2, 1996, Addison-Wesley Publishing Company

Herefter en gennemgang af område D, Improvisation i en organisatorisk sammenhæng (social innovation - organisatoriske forandringsprocesser)

# Workshop i Improvisation

## Indledning

Formålet med workshoppen var at afdække om improvisation, primært som en psykologisk resurse og som et kompetencefelt, kunne skabe resonans i en kreds af personer tilknyttet arbejdsmarkedet i Human Resource sammenhænge og på ledelsesniveau. Den instrumentelle indgang blev valgt for at skabe en oplevelsesbaseret og kropslig workshop. Deltagerne skulle have mulighed for at lære aktivt at eksperimentere med erfaringsdannelsen igennem opmærksomhed og spontanitet knyttet til konkrete situationer. Refleksionerne over dagens oplevelser i forhold til deltageres konkrete arbejdssituation skulle således afslutte dagen.

Workshoppen blev arrangeret i et samarbejde mellem undertegnede, instruktør, kunstnerisk leder og improvisationsunderviser Søren Iversen, HR-konsulent Flemming Peuliche, projekt-konsulent Ole Holst og teaterinstruktør og improvisationsskuespiller Bo Vilstrup.

Formål, undersøgelsesfelt (Improvisation som en psykologisk resurse og som et kompetencefelt) og kursets metode og struktur er beskrevet i delrapporten fra workshoppen.

Efterfølgende udarbejdede jeg nedenstående rapport (rapporten er specifikt udarbejdet til denne master-rapport, men var yderligere tænkt som en tilbagemelding til deltagerne). Disse havde mulighed for at komme med indsigelser, rettelser og tilføjelser, før rapporten blev endeligt udformet). Denne del-rapport er opbygget således, at øvelserne deltagerne deltog i, er beskrevet som de blev gennemført, og efterfølgende blev udarbejdet uddybende noter til hver øvelse. Disse noter er primært baseret på mine egne erfaringer med improvisation gennem 20 år.



## Workshop rapport

# Improvisation som teknik i HR arbejde

## Forord

Er det rigtigt?

Kan improvisationsteknik indarbejdes i de kendte HR/ledelse-teknikker eller som selvstændig teknik bruges til at udvikle ledere og medarbejdere, nedbryde angst og understøtte innovation og fornyelse i organisationer? Kan det skabe bedre samarbejde, klarere kommunikation og forretningsmæssige fremskridt i erhvervslivet og offentlige organisationer?

Det var det, deltagerne ville undersøge på workshoppen. Ideen var, at deltagerne undervejs skulle drøfte hvorvidt og hvordan improvisation kan bruges i HR/ledelses-arbejde, primært i udvikling af ledere og medarbejdere, men også i andre HR/ledelse-problemstillinger, som planlægningsgruppen mente teknikken kan være med til at forny eller forstærke.

Der var ikke tale om et kursus, men om en praktisk ”undersøgelse”. På baggrund af de oplevelser der opstod, og de tanker deltagerne gjorde sig undervejs, når der blev improviseret ud fra de teknikker, som bruges af skuespillere, skulle deltagerne sammen få afdækket improvisationsteknikkens muligheder inden for så mange HR/ledelses-områder som muligt. Det ville være workshoppens resultat.

## Baggrund for workshop

Der er mange ting, som indikerer at improvisation kan være en mulig fornyende teknik i HR/ledelses-arbejdet. Erfaringen viser, at mange ledere og medarbejdere ofte er bange for at tage problemer op, og at de ofte først gør det, når problemerne er blevet så store, at de virker uoverkommelige. De tør ikke henvende sig til hinanden om emner, hvor de er usikre, og sætter ikke processer i gang, hvor de ikke kender resultatet på forhånd. Lederne delegerer mere end før i tiden, men stadig med alt for megen kontrol osv.

## **Alt dette er på grund af angst for at miste kontrol og styring.**

Mange ledere, men også mange medarbejdere tager for få chancer. De tror på, de kan og skal planlægge alt og styre i detaljen, hvis de vil opnå succes. Det giver umiddelbart ”gode” resultater, bl.a. fordi output – naturligvis - ligner de mål, der er sat op på forhånd.

Men måske kunne mindre angst og kontrol, større mod og åbenhed have skabt meget bedre resultater, mere nytænkning og innovative produkter, processerne m.v.. Altså en bedre organisation!

Det er ofte blevet drøftet, hvordan konsulenter og instruktører skulle lære ledere og medarbejdere at turde slippe angsten og neddæmpe kontrollen. For hvis de gjorde det, ville de blive bedre ledere og medarbejdere, kommunikationen ville blive langt klarere, problemer ville blive taget, mens de var små, medarbejderne ville blive mere tilfredse og produktive, der ville kunne skabes en kultur, hvor det at stræbe efter det unikke og endnu bedre produkt var naturligt. Alle ville få sjovere og mere udbytterige arbejdsdage - både medarbejdere og ledere.

Gennem samtaler med en række skuespillere og sporadisk afprøvning af nogle improvisationsøvelser kan det konstateres, at øvelserne kunne noget nyt og anderledes. Det er ligeledes bemærket, hvordan teatergrupper i de senere år er kommet på banen med en fornyende tilgang til løsning af problemer i organisationer.

## **Deltagere**

For at sikre afprøvningen og analysen af improvisationsteknikkerne med så alsidige øjne som muligt, inviterede planlægningsgruppen, foruden de to improvisationsinstruktører, nogle skuespillere, en række erfarne HR konsulenter og HR chefer, ledere og udviklere af undervisningen på erhvervsskoler og en innovationsforsker fra Danmarks Pædagogiske Universitet.

16 deltog i workshoppen og gruppen bestod af:

- 1. Mathilde Feldstedt**, NLP Trainer & Coach, Feldstedt Consulting
- 2. Kirsten Peuliche**, Skuespiller og instruktør.
- 3. Aila Schou Hargbøl**, Afdelingsleder på CPH West
- 4. Svend Gustavsen**, HR direktør, Leo Pharma
- 5. Birgitte Ellersgaard**, HR konsulent, Leo Pharma

6. **Jette Krarup**, HR konsulent, H. Lundbeck
7. **Annette Hilbert**, Erhvervspsykolog, Ascoti
8. **Joost Alexander**, Skuespiller, JA Productions
9. **Lotte Darsø**, Associate Professor in Innovation, Learning Lab Denmark, DPU
10. **Frans Henriques**, Undervisningschef, Roskilde Tekniske Skole
11. **Lotte Skaarup**, Uddannelseschef, Roskilde Tekniske Skole
12. **Bo Vilstrup** Instruktør og improvisationsskuespiller
13. **Søren Iversen**, Kunstnerisk leder og instruktør
14. **Kim Von Bülow**, Udviklingsleder og improvisationsskuespiller
15. **Ole Holst**, Konsulent, Formidlingscentret
16. **Flemming Peuliche**, Konsulent, Peuliche Consulting

Instruktører og proceskonsulenter:

**Søren, Kim, Bo og Flemming.**

## **Øvelserne**

Søren og Kim var de gennemgående instruktører på øvelserne. Bo kom også på banen som instruktør med en gruppe øvelser. Flemming og Kim fungerede som proceskonsulenter under drøftelserne og opsamlingen.

### **Øvelse 1: Bænken**

Dagen startede med øvelsen, hvor der sidder en person på en bænk, og en anden kommer hen til bænken. De skal skabe én fælles historie uden ord, som ender med, at de sammen forlader stedet. De skal forsøge ikke at lave hver deres historie.

Idéen er, at træne evnen til at læse hinanden og bygge videre på hinandens signaler og positivt gå med på det, der bygger den fælles historie op.

## Øvelse 2: To personer - en fælles historie

Denne øvelse har samme grundidé som øvelse 1, og der er to deltagere. Men denne gang skal historien fortælles med ord og evt. kropssprog, og de skal agere som én person. De to står ved siden af hinanden som et par med hver en arm om den andens skulder eller talje.

Den ene lægger ud med et ord eller få ord (f.eks. ”Jeg” eller ”Det var en gråvejrsdag i november”, og den anden skal bygge videre på det der er sagt).

Øvelsen slutter, når de har fået fortalt en fælles historie.

## Noter til Øvelse 1 og 2: Interaktion

Når man improviserer i jazz, er man afhængig af et kollektivt univers og en fælles referenceramme. Som regel tydeliggøres denne ved at gentage temaer på passende tidspunkter, for at give ”kompositionen” evnen til at kommunikere med publikum og internt mellem musikerne. Den anden del af en jazzimprovisation er den individuelle, hvor stort set alt er tilladt; ”du skal bare slutte samtidigt med de andre og være med når temaerne spilles”<sup>51</sup>. Den individuelle præstation er dog kun vellykket i det øjeblik, de andre musikere er i stand til at følge de andres ”tankegange”, samtidigt med de kan retningsgive deres egne præstationer. De lykkeligste improvisationer er en blanding mellem det kollektive og det individuelle – og ikke mindst når de individuelle præstationer kommenterer hinanden og inspirerer hinanden: ”drømmen om det unisone improviserede forløb”.

Når man improviserer i teatersammenhæng, gør mange af de samme forhold sig gældende, dog med en nedtoning af de individuelle præstationer. Dette bunder i, at jazz-universet har alment kendte regler for f.eks. toneforløb, skalaer, komposition mv. I et sådan univers kan det individuelle nemmere komme til udtryk, når det utvetydigt tager sit afsæt i en kollektiv bevidsthed. Der skabes altså med andre ord ikke så meget støj på linien, når det individuelle udtrykker sig i denne sammenhæng. Rent historisk skal det dog siges, at sådan et aftale-univers også har eksisteret (og stadig eksisterer) indenfor visse grene af teater-improvisationen. Disse disciplin-baserede forestillinger bliver som regel oplevet af publikum som individuelle præstationer løsrevet fra en helhed, defineret som hele gruppens udtryk.

---

<sup>51</sup> Udtalt af jazz-trommeslageren Alex Riel i en Tv-udsendelse

Øvelserne her lægger vægt på rummet mellem udøverne. Fokus er ikke på det individuelle eller på den enkeltes indstilling til den anden. Disse forhold er forudsætninger og ikke det egentlige mål for øvelserne. Målet er at skabe et fælles rum, hvori der opstår en fælles hensigt.

Der kan yderligere fokuseres på den interne kommunikation mellem udøverne og med publikum. Kommunikationen med publikum er dybt afhængigt af, at den interne kommunikation fungerer. Alle der har arbejdet med improvisationen i længere tid, har oplevet en tilstand, hvor alt bare lykkes, hvor tiden forsvinder, og hvor de udøvende føler sig om ét. Denne nærmest ”religiøse” tilstand beskrives forskelligt enten som ”den perfekte leg”, ”flow”, eller bare som udtryk som lykkelige øjeblikke mellem spillerne.

Øvelse 3: se bilag 5c.

#### **Øvelse 4: Op af kassen**

En person sidder på en stol med en fiktiv kasse foran sig. Han åbner kassen, ser ned i den og/eller roder i den og tager et eller andet op, som ”tilskuerne” skal gætte hvad er.

Kan man være impulsiv og ikke beslutte på forhånd, hvad det er man vil tage op? Mange sidder og tænker på, hvilken ”genial” ting de kan trække op af kassen. Men pointen i øvelsen er, at forsøge at lade være og turde lade sig inspirere, når man stikker fingrene ned i kassen og så bare tage det op, der umiddelbart falder en ind. Jo mere simpelt og naturligt, des bedre.

Idéen er at træne i at turde vælge ”det første og mest naturlige” indfald i stedet for at forsøge at finde det fantastiske og geniale.

Det er en kamp mellem krop (jeg føler, at det stikker = en nål) og hjernen (jeg bestemmer, har bestem, at jeg tager en vase op). Altså igen at turde slippe kontrollen på forhånd og bare lade tingene ske.

#### **Noter til Øvelse 4: Alt er over alt!<sup>52</sup>**

Dette er et postulat (Alt er over alt), som på nærmest religiøs vis skal give modet til afkaldet på seriøsitet og "trøste" personen i den kreative proces. Postulateret indikerer, at der findes muligheder

---

<sup>52</sup> Udtrykket er bragt ind i sammenhæng med det improviserede teater af skuespiller Steen Haakon

og løsninger over alt, hvis ens indstilling i processen er åben. Seriøsitet kan være medvirkende til at begrænse postulatet til "noget er over alt", for det ligger i seriøsitetens natur at udelukke noget frem for andet, at finde noget bedre end andet, og at sætte en ære i at kunne begrunde og argumentere for disse valg.

”Den fyldte tomhed kan læres!”

Denne sætning underbygger ordet "åben". Ved tomhed menes ingen forudbestemte holdninger til eller i nuet, og ved modsætningen "fyldte" menes al den verbale og nonverbale viden, som "ligger i rygraden". Det er en metode, der kan holde den kreative proces i live over længere perioder, idet man forhindrer at det man ved former nuet til noget, man kender fra fortiden. Mere enkelt kan sætningen oversættes til, at man møder nuet med en åben indstilling og med hele sin viden og alle sine erfaringer til rådighed i situationen.

#### **Note til Øvelse 4: Originalitet (eller klogskab) forhindrer kreativitet**

Ved originalitet forstås en individuel og særegen præstation. Det er nok ikke selve det at være original, men mere stræben efter originalitet eller klogskab, der skaber problemet. Denne stræben skaber en distance i det kreative rum, da det umiddelbare fortøner sig i selvhævdelse.

I denne øvelse vil personen i 8 ud af 10 tilfælde forsøge at virke original eller begavet (anderledes). Umiddelbart vil denne anstrengelse måske udløse en latter fra publikum, men det er en utrolig svært start på en historie, der skal fange publikums interesse over et længere tidsrum. Man er enten startet på toppen af historien eller også er "originaliteten" lammende for en fortsættelse. I uforudsete situationer (ad hoc tilfælde) griber man enten pr. automatik bagud i ens erfaringsverden efter det første og bedste, eller man forsøger at virke begavet og drukner situationen i ord. Mange har svært ved at være åben i situationen og sige det, der ligger lige for - det almindelige. Eksempelvis (i teaterverden): "Det er et ur med en inskription: jeg hader dig! Når klokken slår 12 er du død!". Et sådan udgangspunkt giver større grobund for en historie, både for hvad, der gik forud og hvad der sker fremadrettet. Det handler om at være i situationen, at være åben og uden angst for hvor situationen kan bringe en hen og at tage udgangspunkt i, hvad der sker i rummet her og nu og stole på, at man kan håndtere situationen lige meget hvad. I uforudsete besværlige situationer er det ofte den usikkerhed (angsten for at virke inkompetent), der styrer ens ord og handlinger. Resultatet er ofte at historien dør en stille pinefuld død, eller at situationen et stykke tid efter stadig står uforløst hen.

## Øvelse 5: Ud af skoven

Bed gruppen stille sig samlet midt på ”scenen”. De er en flok, der er faret vild i en stor skov, og deres opgave er at komme ud af skoven. Reglerne er følgende:

Når en siger noget, f.eks. ”Lad os gå mod syd”, skal hver enkelt i flokken vælge, om de vil det. Hvis de vil, skal de sige: ”Ja, lad os gå mod syd”. Hvis de ikke vil, skal de – uden argumentation - sætte sig ned blandt ”tilskuerne”, og de er ude af legen.

Øvelsen er slut, når gruppen kommer ud af skoven, eller hvis der kun er en person tilbage.

En af idéerne med denne øvelse er at se på, hvor målrettede eller procesorienterede folk optræder.

Hvis en person går ud er det fordi de ikke tror på, at det foreslående er klogt i forhold til, at alle skal ud af skoven, eller fordi opgaven ikke virker målrettet nok, eller det er slet og ret for ”dumt”.

Forslagene skal forsøge at skabe en sjov eller spændende proces, og de er rettet mod at få alle ud af skoven.

## Note til Øvelse 5

Øvelsen er bredspektret i forhold til grundlæggende indstillinger til improvisationsbegrebet.

Primært handler øvelsen om forholdet mellem stabilitet og forandring:

## Kaos

Kravet om en stigende kompleksitet og et højt kompetence-niveau ligger i den kulturelle udvikling.

I det 21. århundrede er den viden og de færdigheder, en person på 21 år har tilegnet sig forældet, når han bliver 40 år<sup>53</sup>. Uddannelse og udvikling må derfor ses som en livslang proces, hvor overlevering af viden ikke længere er relevant, og evnen til selv at udforske sættes i centrum.

Processen hen imod en større kompleksitet (en større mental orden) bliver hele tiden udfordret af det uventede, det der irriterer og forstyrrer og skaber uorden. Vi kan møde denne uorden (kaos) med to konstruktive forståelsesmåder: Assimilation<sup>54</sup>, er når man optager omverden og forsøger at tolke

---

<sup>53</sup> Knud Illeris og Signe Berri (Red.): ”Tekster om voksenlæring”; Malcolm S. Knowles Kap. 7, side 60

<sup>54</sup> Begreberne Assimilation, Akkommodation og Adaptation er fra Jean Piagets teori om *genetisk epistemologi*

den i lyset af ens egen forståelse, forsøger at få nye observationer til at stemme med tidligere viden. Akkommodation vil sige, at man afprøver sin forståelse af omverdenen, man forventer eller antager, hvad der kan komme til at ske. Man forsøger med andre ord at gøre det ukendte til en kendt del af sin indre forståelsesramme. Balancen mellem disse to begreber (erkendelsesmåder) medfører en balance mellem den indre og ydre verden: adaptation.

Man kan sammenligne disse begreber med de tidligere modellens (fig. 5) behandling af et over-integreret system (ren assimilation) og over-differentieret system (ren akkommodation).

Menneskets behov for at skabe orden i kaos er således en af en måde, vi erkender omverden på. Hjernen er konstrueret til denne "kamp imod kaos". Den er indstillet på konstant udvikling, på at løse problemer og på at finde ny viden og nye begreber til at forstå verden. Faktisk kræver den de udfordringer, der ligger i kaos, i det ukendte for at kunne "holde sig i live" under mottoet "brug det eller mist det!"<sup>55</sup>. Med andre ord ligger menneskets lærings-potentiale i grænseområdet mellem orden og kaos, mellem det trygge og det udfordrende, mellem stabilitet og det dynamiske.

## **Hvad skal vi så nu?**

Følgende er egentlig en teater-øvelse, men dækker glimrende det forhold, at vellykkede improvisationer kan have behov for støtte og opbakning i forløbet. Improvisatoren skaber umiddelbart sit eget univers, sin egen cirkel med en særegen stemning, et regelsæt mv. Ved at introducere en "støtteperson", der uegennyttigt bakker improvisatoren op i udviklingsforløbet, sker der ofte det, at improvisatoren "lyser op", "virker mere energifyldt" og fremstår "mere kreativ". Normalt vil der, når flere improviserer samtidig, opstå flere cirkler med en meget lille fællesmængde, og det samlede billede vil være højst forvirrende. Ved at opgive sit eget univers og understøtte en andens (leve sig ind i improvisatorens forståelsesramme) sker der et kvalitativt løft, og der kan opstå en ny cirkel/univers, som man er fælles om. Hvis man ikke har klare aftaler på dette område (Phillippe Gaulier<sup>56</sup> benævner forholdet som Minor/Major, hvor Minor er "støttepersonen"), bliver det ofte en kamp om kontrollen af universet, hvilket der sjældent kommer noget konstruktivt ud af. Øvelsen viser også i praksis hvor svært det er at afgive kontrol og kun

---

<sup>55</sup> Udtryk benyttet af H. Gardner ved konferencen "Garner i Danmark" DEL Oktober 2005.

<sup>56</sup> Professor ved L'école Jacques Lecoq.



koncentrere sig om, at understøtte en andens kreativitet. Mere erfarne improvisatorer fortager bevidste skift imellem de to roller og kan herved holde processen i gang over længere tid.

Alt i alt handler det om accept - accept af egne og andres ideer.

### **Accept: Sig ja!**

For personer, for hvem improvisation forekommer fremmedartet, er reglen om "Sig ja!" utrolig givende. Reglen tvinger personen til en positivitet, der påvirker processen fremadrettet. "Ja'et" kan være en reaktion på en anden persons "bud" (verbale eller nonverbale) eller til selve situationen, man befinder sig i. Normalt vil reaktionen være et "ja, men...", altså et forbehold for den mulige forandring eller et forsøg på at kontrollere fremtiden. Et "ja og..." kan lette overgangen fra et "nej" eller "ja, men.." betydeligt, idet man selv byder ind på en fremadrettet aktivitet. Man bevarer en vis kontrol, men må være klar til at acceptere nye bud fra omgivelser, situationer eller personer. Øvede improvisatorer kan operere med "nej!" uden at ønske kontrol eller ville forhindre forandring, idet de ved at sig "nej" kan skabe dynamik og virke fremadrettet. Man accepterer ethvert bud indenfor cirklen (den kontekst man befinder sig i) for at drive handlingen fremad.

Når bud ikke bliver accepteret (blokering), opstår der som regel problemer, enten med scenens (situationens) troværdighed eller fremdrift. Blokering opstår ofte, når man forsøger at fastholde egne idéer, når man er bange for at inkludere idéer, der ikke passer ind i allerede kendte strukturer, og når man forsøger at kontrollere fremtiden ved ikke at afgive eller tillade initiativ fra andre.

Blokering kan optræde i mange former, nogle skjulte, andre ubevidste, men fælles for dem alle er, at de forhindrer noget i at ske.

### **Øvelse 6: Status**

Høj status får du, f.eks. ved at du ser den anden i øjnene hele tiden. Rank. Mener at have ret.

Selvsikker optræden, gerne afslappet i forhold til den anden. Rejser dig evt. op og taler "ned" til den anden.

Lav status, du er underdanig, ser kort på den anden, men ser hurtigt væk og ned i jorden. Bedende stemme, usikker, sidder uroligt og ofte langt fremme på stolen. Sidder lidt sammensunken og har svært ved at få sagt tingene. Ofte korte og stødende og måske uafsluttede sætninger.

- a) Øvelsen gennemføres af to personer. En med lav status og en med høj status.

- b) Samme øvelse, men på et tidspunkt beder instruktøren de to om at bytte status.
- c) A har fejlinvesteret en betydelig del af virksomhedens overskud og mistet pengene. Det skal han fortælle sin chef.
- d) Som d, men nu med den forskel, at investeringen er sket efter klar aftale med chefen, der udtrykkeligt har bedt om netop den investering, som er mislykket.

Idéen med denne type øvelser er at se, hvordan status fungerer, og hvad man kan gøre for at matche sin status med samtalepartnerens eller det modsatte, og hvad det gør ved en selv og den anden.

### **Note til Øvelse 6 Status**

I teatrets verden er status-forhold og status-skift et spørgsmål om dynamisk interaktion mellem personer. Status-øvelserne kan gøre udøverne bevidste om status betydning for relationer mellem mennesker og gøre dem i stand til at aflæse status-signaler. Indsigt i feltet kan gøre dem i stand til at ændre status-forhold (som ikke må forveksles med formelle magt-strukturer i en organisation) med det mål at skabe dynamik og udvikling. Statusøvelserne kan ligeledes anvendes til at analysere status-forhold i medarbejdergrupper eller teams.

I teatret er status en faktor, der skaber publikums interesse for personernes indbyrdes relationer og en faktor, der kan skabe den konflikt eller problemstilling, der bringer historien fremad.

Øvelse 7 og 8: se bilag 5a og 5b.

Øvelse 9, 10, 11: se bilag 5d, 5e og 5f.

### **Øvelse 12: Venteværelset**

A sidder i lægens venteværelse og B kommer ind og sætter sig ned og venter. A henvender sig interessert til B og vil gerne tale med og vide noget om B.

Hvordan reagerer B? Venligt, irriteret eller aggressivt?

A er instrueret inden øvelsen til at være pågående i stigende grad og blive ved med at henvende sig og gerne tættere og tættere på.

Hvis B bliver rigtig irriteret eller spørger, hvem A er, skal A til sidst afsløre, at han er lægen, som bare regelmæssigt sætter sig ud i venteværelset for at finde ud af, hvordan det er at være patient i hans konsultation, så han kan gøre forholdene endnu bedre for patienterne.

### **”Tilt” (Breaking the Routine)**

Et ”tilt” er i en teatermæssig sammenhæng en forandring i en improviseret rutine. Egentlig kan man tale om en stigning i improvisationens intensitet (stadig indenfor cirklen). En improvisation skal have brændstof for, at kunne operere over en længere tidsperiode og tiltet medvirker til at holde processen i gang. Tiltet er en risiko (ligesom det første skridt ud i improvisation), men ved at tænke positivt og handlingsmæssig fremadrettet mindskes risikoen. Uden for teatret vil tiltet nok betragtes som den egentlige start på et improviseret forløb. Skuespillere har ofte problemer med tilt, og de arbejder ihærdigt på at genoprette balancen på scenen i angst for, at noget skal forandre sig - noget de ikke kan forholde sig til. At ville forhindre forandring kaldes enten blokering eller ”at bygge bro”. ”At bygge bro” er et forsøg på at skabe ufarlige overgange fra en normal tilstand, der forstyrres af et tilt, til en anden normal tilstand, hvor tiltet er blevet neutraliseret.

### **Konklusioner**

Øvelserne gav anledning til mange gode grin, uforudsigelige forløb og overraskende resultater, og de lagde op til meget energifyldte debatter om deres anvendelighed i HR/ledelses praksis. Der var enighed om, at improvisation ikke er noget nyt mirakelmiddel, men at teknikken og øvelserne kan bruges til at forny og gøre arbejdet endnu mere effektivt i rigtig mange sammenhænge inden for HR og ledelse.

Kunsten vil være, at få indarbejdet og indpasset improvisationsteknikkerne og øvelserne i de eksisterende HR/ledelses-værktøjer og ikke mindst tilrette dem de faktiske problemstillinger, som virksomhederne ønsker løst i forbindelse med udvikling af medarbejdere og ledere.

Gruppen (deltagerne og instruktørerne) var fuldt bevidste om, at teknikken og øvelserne er udviklet til at gøre skuespillere bedre i stand til at spille deres sine roller og overraske publikum. Det overordnede sigte kræver, at de tilpasses formålet i HR/ledelses problemstillingerne.

Der var også enighed om, at improvisationsøvelser med stort held kan bruges, når fokus er på de områder, som netop arrangørerne bag workshoppen havde ønsket at undersøge, nemlig når man i HR/ledelses sammenhænge ønsker at bearbejde eller fjerne angst eller modvilje og bearbejde især lederes behov for kontrol - både hos enkeltindivider og grupper.

Flere påpegede, at teknikkerne og øvelserne kan bruges, når nye teams sættes sammen og hurtigt skal kunne fungere som "superteams" omkring tilknyttet f.eks. et nyt strategisk vigtigt projekt, innovation eller forandringer, som skal gennemføres med høj effektivitet.

Under drøftelserne i løbet af dagen blev der oplistet eksempler på, hvor improvisation kan bruges. Her er den uprioriterede liste:

- Arbejde med at fjerne angst hos ledere og medarbejdere.
- Arbejde med at minimere behovet for kontrol (især ledere).
- Præsentationer, formidling eller "reel" kommunikation (som en sagde).
- Lære at lytte.
- Oparbejde forståelse for feedback.
- Ægte dialog, hvor kroppen er med.
- Gennemslagskraft.
- Kropssprogsbevidsthed (som de fleste undertrykker i hverdagen, da vi ofte er angste for at vise vores følelser, hvorved vores kropslige reaktioner fører til stivhed eller udtryksløshed, som kan føre til, at man holder andre tilbage eller bibringer dem usikkerhed).
- At sige ja til andres idéer (som led i innovation).
- Konflikt håndtering.
- Forandringer.
- Kick-starte en ny gruppe.
- Vise andre "vejen" eller måden at gøre det på.
- Nedbryde facader.
- Bearbejde roller og stereotype reaktionsmønstre.
- Det kan være "icebreakers" ved indledningen af et kursus eller møde. Grine sammen.
- At man forsøger at skabe ændringer eller balance i hierarkierne i mødet med andre mennesker med henblik på at få den optimale dialog og proces de implicerede imellem.
- Konkurrence eller samarbejde.

- Kreativitet og innovation.
- Coaching.

Litteraturen vedr. ledelse og improvisation understøtter i det store hele de nævnte områder, hvor improvisation kan have en nytteværdi i enten i HR-sammenhænge og/eller på ledelsesniveau. Nedenstående skema viser forskellen med den tekniske rationalitet og den ”improviserede” rationalitet. De tydeligste forskelle ligger på følgende områder:

- Intention: improvisation giver mulighed for lokal tilpasning og for variation af intentionen og i yderste tilfælde re-designe intentionen i forhold til virkeligheden.
- Fokus: frem for et entydig fokus på intention ser improvisation på tingene, som de faktisk udfolder sig.
- Midler: improvisation fremtvinger en sammenhæng mellem mening og struktur.
- Kontrol: kontrol og overvågning er baseret på idéernes beskaffenhed og ikke for kontrollens egen skyld.
- Ledelse: ledelse er socialt baseret, ikke individuelt.

## Karl Weick's skema "Fra rationalitet til improvisation"<sup>57</sup>

|                          | <b>Rationalitet</b>  | <b>Improvisation</b>   |
|--------------------------|--|--|
|                          | Struktur → Kultur → Rationel handling  | Kultur → Struktur → "Rationel" handling  |
| <b>Intention</b>         | Kontrol, plan, fast mål.   | Plads til improvisering, lokal tilpasning.   |
| <b>Mål</b>               | Helhedsrationalitet, organisationsplan, tilpasning af ressourcer.                      | Lokal rationalitet, hvilke ressourcer har jeg?, organisationsplan.                     |
| <b>Fokus</b>             | Intention i fokus.   | Fokus på hvordan tingene gøres/på de behov, der opstår løbende.                        |
| <b>Midler</b>            | Struktur, kompetencer, kvalifikationer, hierarki, jobbeskrivelser.                     | Mening, kultur, normer, tidligere brug, lidt fast struktur, ideologi, verdensbilleder. |
| <b>Kontrolmuligheder</b> | Forskellig fordelt, mennesker kontrollerer aktiviteter som (for)mål med/for kontrollen | Ligeligt fordelt, ideer udløser kontrol, Ideerne er (for)mål med/for kontrollen.       |
| <b>Design</b>            | Design påvirker ledelses-  | Ledelsesråderummet påvirker designet.  |
| <b>Ledelsesform</b>      | Er individuelle.   | Er sociale.  |

Deltagernes forbehold:

### Undgå tab

Når man arbejder i virksomheder, skal man sikre sig, at øvelserne ikke bevidst afstedkommer, at nogle mister status eller "taber" – især ikke ledere overfor deres medarbejdere. Da arbejdet med improvisation specielt har fokus på at nedbryde angst og behovet for kontrol, kan det være afgørende, at lederne trænes før deres medarbejdere.

### Er værdier og holdninger på plads?

Som HR/ledelses-arbejdsredskaber vil øvelserne i mange tilfælde kunne "afsløre", om gruppen har meget ens og afstemte værdier og holdninger eller det modsatte, idet grupper, hvor værdier og holdninger er afstemt, normalt vil kunne gennemføre øvelserne hurtigere og mere afslappet samt

<sup>57</sup> Skema adopteret fra Karl E. Weick's "Making sense of the organization", Blackwell Publishing 2001

turde ”kaste sig ud på dybt vand”. Som instruktør skal man være opmærksom på, at det er vigtigt at indhente viden om dette område, inden man går ind i at bruge improvisationsøvelser.

### **Note til afsnit b**

Primært handler det om arbejdspladsens læringsmiljø. Hans Henrik Knoop<sup>58</sup> har opstillet en række krav til læringsmiljø i en organisation eller på en arbejdsplads, som jeg mener, kan skabe de rette ideelle forudsætninger for arbejdet med improvisation – feltet skal ses som en dialektisk proces hvor læringsmiljøet påvirker evnen og mulighederne for improvisation og omvendt.

- Indret miljøet for størst mulig selvorganisering og kompleksitetsvækst.
- Indret miljøet således, at det man lærer er meningsfuldt og nødvendigt – i et fællesskab.
- Indret miljøet således, at det understøtter udviklingen af intellektuelle, emotionelle, sociale og moralske kompetencer.
- Indret miljøet, så det virker tiltrækkende og understøttende på den lærende.
- Indret miljøet, så det præges af kreativ spænding og aktiv problemløsning i en positiv atmosfære.
- Indret miljøet, så det både udfordrer og understøtter (modspil/medspil).
- Indret miljøet, således det fremhæver styrkesider og begrænser effekten af svagheder.
- Indret miljøet, så der er nem adgang til information af høj kvalitet.
- Indret miljøet, så det understøtter flow
- Indret miljøet på hjernens præmisser (mulighed for sammenhængende fordybelse, miljø præget af tryghed og opmærksomhed med et passende udfordringsniveau).

Derudover er læringsmiljøets påvirkelighed overfor fejl og reaktionsmønstre overfor fejl af afgørende betydning:

---

<sup>58</sup> Hans Henrik Knoop: ”Leg Læring og Kreativitet”, Aschehoug, 2002.

## **Kunsten at fejle...**

Afsnittet er baseret på Karl E. Weick's artikel "Creativity and Aesthetics of Imperfection"<sup>59</sup>.

Hovedtesen i Weick's overvejelser om fejl begået i organisatoriske sammenhænge er, at der er behov for et nyt "mindset" i forhold til fejl. Fejl skal ses som eksperimenter, som man kan lære af, som "mærkværdigheder" der kan blive indlemmet i de normale arbejdsrutiner, som uundgåelige i menneskelig aktivitet og potentielt rigtige og herved en vej til succes.

Dette "mindset" skal ikke ses som en undskyldning for at fejle eller som en ret til at fejle, men som en anerkendelse af, at mennesker fejler, når de oprigtigt og dybt optaget forsøger at improvisere. Der er altså ikke sløsethed eller dovenskab, der er baggrund for fejlen.

Improvisation er risikofyldt i forhold til det planlagte, der ofte kan evalueres ud fra dets slutprodukt.

Improvisation skal således bedømmes ud fra andre kriterier. Weick foreslår følgende kriterier:

- Ud fra hvad personen eller gruppen startede med, så er dette ikke dårligt!
- Ud fra de givne muligheder og problemets karakter, så er dette en fornuftig løsning.
- Ud fra det givne materiale, så er der tilføjet betydelige elementer til situationen eller produktet.
- Ud fra de muligheder der var for anvendelse af klicheer, rutiner eller "brugt materiale", så har personen eller gruppen konsekvent undgået disse fælder.

Fejl er et tegn på, at mennesker involverer sig i en situation, og anerkendelse af fejl giver den fornødne tillid til at mennesker tager chancer i en innovativ betydning.

Se desuden afsnittet Kunsten at fejle i det improviserede teater (Bilag 4).

## **Improvisation og menneskesyn**

Flere gange i løbet af workshoppen blev det drøftet, at det er afgørende for succes i arbejdet med improvisationer, og for i hvor høj grad folk tør kaste sig ud i dem, at deltagerne har det menneskesyn, at andre i udgangspunktet altid "vil mig det godt", og at jeg selv ønsker at være til gavn for andre, tror på fællesskabet, og at det vil bringe os længst.

Improvisationsøvelser vil, når det går godt, "åbne" folk og gøre dem mere sårbare, og de teknikker, der trænes, skal naturligvis bruges med en positiv hensigt, men de kan også misbruges til at

---

<sup>59</sup> Karl E. Weick: "Creativity and Aesthetics of Imperfection"<sup>59</sup>, artikel fra "Creative Action in Organizations", Sage Publications, 1995.



manipulere med andre. Det gælder f.eks. statusøvelserne. Dette skal instruktører inden for området være forberedte på at have modtræk imod.

(se desuden bilag 6, der går dybere ind i sammenhængen mellem ledelse og improvisation).

## **Improvisation i en organisatorisk sammenhæng**

### **Indledning**

Dette afsnit er baseret primært på Karl Weick's forfatterskab<sup>60</sup>. Weick<sup>61</sup> er den mest toneangivende teoretiker på området. Stort set alle artikler om improvisation og organisationer henviser til Weick's bøger og artikler. Weick suppleres med Donald A. Schön's teorier om den reflekterende praktiker.

Når Weick udtaler, at man ikke kan bruge strategi til at planlægge fremtiden men kun til at forstå fortiden, og at man kan erstatte strategi med improvisation, så anfægtes den måde, organisationer ser på sine kernekompetencer på: strategi, orden, kontrol og planlægning.

Disse kompetencer, der anses som nødvendige i ledelsens møde virkeligheden, udfordres, fordi Weick postulerer, at vi kun kan planlægge vores respons på virkeligheden men ikke virkeligheden selv. Schön understøtter denne påstand ved for det første at konstatere en stigende kompleksitet og ustabilitet og usikkerhed i foranderlige miljøer, herunder organisationer, der påvirker den måde organisationer agerer på, og for det andet at konstatere at nogle ledere (professionelle) reagerer på dette forhold ved at "udvise kunstnerisk adfærd i deres daglige praksis". Disse ledere møder virkeligheden med en bevidsthed om den kreative eller kunstneriske tilgang til diagnosticering og løsning af forskellige problemstillinger, men er ikke i stand til at beskrive eller redegøre for deres adfærd. Den tekniske rationalitet kendetegnet ved strategi, orden, kontrol og planlægning giver altså ikke et fyldestgørende billede af de kompetencer, som anvendes uitalet i stigende grad, og som ofte er afgørende og betydningsfulde for arbejdets udførelse. I en del tilfælde tillægges disse kompetencer ingen gyldighed professionelt, individuelt eller på det organisatoriske niveau.

En rundspørge i min egen organisation blandt uddannelseslederne viste, at de i mindst halvdelen af deres arbejdstid beskæftiger sig med ikke-planlagte opgaver. Af denne type opgaver var ca. 60 % af

---

<sup>60</sup> Karl E. Weick: "Making Sense of the Organization", Blackwell Publishing, 2001 - Karl E. Weick: "Improvisation as a mindset for organizational analysis" (Organizational Improvisation", edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002) – Karl E. Weick og Kathleen M. Sutcliffe: "Managing the Unexpected", Jossey-Bass, 2001

<sup>61</sup> Professor ved University of Michigan.

en karakter, hvor tidligere erfaringer og viden indgik uproblematisk i løsningsmodellen. De sidste 40 % var af en karakter med stor usikkerhed, hvor intuition, ”trial and error” og kreativ tænkning var en væsentlig del af problemløsningen. Alle fastholder, at deres arbejde er præget af rationelle og planlagte beslutninger. Mary Crossan’s og Marc Sorrenti’s<sup>62</sup> undersøgelser viser, at det er en generel tilbøjelighed blandt ledere at fastholde den tekniske rationalitet. Årsagen til dette forhold skyldes formodentligt, at lederne bliver målt og vurderet i kvalitetssammenhænge (medarbejderundersøgelser, økonomirapporter mv.) på deres evner og resultater indenfor den tekniske rationalitet, og at deres lønniveau er afhængigt af disse forhold. Det er således ikke overraskende, at lederne nedtoner evner og handlinger, der ligger uden for den tekniske rationalitet og ofte skjuler eller camouflerer deres handlinger eller beslutninger baseret på intuition eller lignende.

En leder fortæller om et pædagogisk projekt i hans afdeling, der havde det formål at skabe logistisk mulighed for en større differentiering i undervisningen. Alle tidligere teknikker og krav til registrering blev fejlet af bordet, og projektdeltagerne fik frie hænder til at finde nye modeller for skemalægning. Resultatet blev en omstrukturering af den normale tekniske skemalægning, hvilket medførte en meget lav detaljeringsgrad og herved en formindskelse af de arbejdstimer, der skulle bruges på skemalægning. Projektet var meget succesfyldt (mindre administration, mere tid og muligheder for at møde den enkelte elev i ”øjnehøjde”), men denne succes blev tilskrevet ”dovenskab” fra højere sted. Projektet blev anerkendt, men metoden og motiverne for projektet blev mistænkeliggjort. Derudover var der kritik af, at modellen ikke gav mulighed for præcise oplysninger om, hvor i bygningen en bestemt lærer befinder sig på et givent tidspunkt.

I fremtiden vil denne leder sikkert camouflere sine metoder og motiver for at undgå den tekniske rationalitets bedømmelse af hans arbejde.

Ifølge Mintzberg<sup>63</sup> er en af de ofte sete faldgruber ved den tekniske rationalitet i organisationer, at den underminerer både kreativ tænkning og handling og egentlig strategisk tænkning. Modet til at udvikle nye ideer blandt medarbejderne minimeres til fordel for en fordybelse i status quo.

---

<sup>62</sup> Crossan og Sorrenti: ”Making sense of improvisation” i ”Organizational Improvisation”, edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002

<sup>63</sup> Henry Mintzberg: ”The Rise and Fall of Strategic Planning”, The Free Press, 1994

I det organisatoriske felt er der således to områder, hvor improvisation har en betydning: det strategiske niveau som omfatter hele organisationen, og det adfærds- og handlingsmæssige niveau på individ og gruppeniveau.

Indfaldsvinklen på begge områder er den tidligere behandlede definitionen på improvisation i organisationer: "Organizational improvisation can thus be defined as the conception of action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources".

### **Hvornår og hvordan optræder improvisation**

Ifølge Cunha, Cunha og Kamoche<sup>64</sup> foregår improviserede handlinger (actions) primært, når situationen (as it unfolds) opleves som værende vigtig og turbulent. Derudover påvirkes deltagerne af graden af struktur og af resursernes beskaffenhed i den pågældende situation.

### **Vigtighed i situationen**

Den oplevede vigtighed er afgørende for, om improviserede handlinger sættes i gang. Der er altså ikke tale om, at mennesker automatisk igangsætter improviserede handlinger hver gang de møder nye og uforudsete situationer. Vigtigheden i situationen skal anerkendes som værende gyldig, før der er dannet grundlag for improvisation. "Vigtighed" kan også tolkes som "Meningsfuld" i denne sammenhæng. De mentale modeller hos deltageren er således af afgørende betydning. Hvis organisationen ikke har arbejdet med den generelle "mentale model" ("hvorfor er denne organisation vigtig?"), altså hele visionen og det grundlæggende værdisæt, så er der mindre sandsynlighed for, at medarbejderne indgår i improviserede handlinger med et læringsaspekt. Improvisation skal have et formål, der giver mening for deltagerne. Dette forhold er ofte overset i litteraturen om improvisation (både organisatorisk og kunstnerisk). Når improvisation betragtes som en almengyldig og naturbunden menneskelig adfærd i alle livets aspekter, så er det vigtigt at fastholde, at den forekommer med et formål - fra egentlig overlevelse til simpel kommunikation (tilpasning til sociale konventioner).

Så jo vigtigere situationen forekommer, jo større mulighed er der for improviserede handlinger.

---

<sup>64</sup> Cunha, Cunha og Kamoche: "Organizational Improvisation; An Empirically based Exploration of an Innovative Management Concept", 2001

## **Turbulente omgivelser**

Turbulente omgivelser er den mest omtalte årsag til improvisation i litteraturen om improvisation. Organisatoriske miljøer er ofte uforudsigelige, idet de i stigende grad beskæftiger sig med ustabile hændelser, der påvirkes af mange faktorer. Weick mener, at mange af disse faktorer stammer fra organisationen selv, fra dens sociale konstruktion: forandringsagenter, der i organisationen opfordrer til mere handling og mindre refleksion. Organisationen påvirkes ikke kun af ydre forhold (ændrede markedsforhold, global økonomi, øget konkurrence mv.), men også af interne forhold, der alle medvirker til turbulente forhold. Cunha, Cunha og Kamoche påviser, at en høj grad af turbulens medfører en lav grad af improvisation og giver plads til ikke-kontekstuelerede handlinger. En lav grad af turbulens virker på samme måde med rutineprægede handlinger til følge. Improvisation trives altså bedst under moderat turbulens. I en høj grad af turbulens sættes det interpersonelle ud af kraft: tolkningerne af situationen bliver simpelthen for mangetydige til, at de involverede kan kommunikere sig frem til et samlet syn på situationen.

Improvisation forekommer altså mest sandsynligt under moderat turbulens.

## **Improvisation og struktur**

Improvisation kræver en vis grad af struktur. Her deler vandene sig i litteraturen: én fraktion mener, at improvisation er i opposition til enhver form for struktur (handlingsplaner, forudbestemte relationer, organisationsplaner mv.), og at disse er barrierer for improviserede handlinger. En anden fraktion, med Weick i spidsen, mener at improvisation allerede eksisterer i strukturerede miljøer, og at disse er med til at skabe improvisation. Denne holdning ses afspejlet i inddragelsen af bricolage (... making do with available material) som en side af improvisation og ligger i selve den anvendte definition; "... drawing on available material, cognitive, affective and social resources".

Weick påviser, at selv meget ustrukturerede grupper hurtigt finder en "centering strategy" i en problemløsningsproces.

Indenfor det improviserede teater ses strukturer som et normalt forekommende fænomen, især på det interpersonelle plan. Der forekommer klare rollefordelinger baseret på den enkelte skuespillers kompetencer, og forestillingerne er ofte sat i stramme strukturerede rammer. Der er kun ét eksempel på improvisation uden eller med en minimal struktur: en dansk impro-teatergruppe spiller det, de kalder impuls-impro, hvor intet er aftalt og ingen rammer sat for forestillingen. Strukturen hos denne specifikke gruppe ligger nok i et indgående kendskab til hinandens mentale mønstre og

handlingsmønstre. Dette nævnes for at understrege, at strukturen, der er nødvendig for at improvisation kan forekomme, kan ligge på flere forskellige planer.

Improvisation forekommer altså mest sandsynligt under en vis grad af struktur. Både en lav grad og en høj grad af struktur reducerer muligheden for improviserede handlinger.

### **Improvisation og resurser**

Improvisation er afhængig af de til rådighed eksisterende resurser i situationen. Her skal der skelnes mellem simple resurser og komplekse resurser. Simple resurser fremmer muligheden for at alle involverede kan "make do" med resurserne. Mantraet "keep it simple!" som et positivt element i kreative processer er velkendt, men det betyder ikke, at produktet (i bred betydning) er simpelt.

Da improvisation i grupper er meget komplekse, er det af afgørende betydning, at de anvendte resurser fremstår enkelte og klare i deres funktion eller udtryk. Afkodning og forhandling om betydning i situationen som den udfolder sig, kræver simple resurser, for at selve processen ikke skaber for meget turbulens og stopper de improviserede handlinger.

Keith Johnstone<sup>65</sup> beskriver flere eksempler, hvor scener ødelægges af skuespillere, der i deres iver efter at virke interessante, komplicerer samarbejdet med de øvrige skuespillere. Disse skuespillere inddrager komplekse, og ifølge Johnstone ofte indbildte, kompetencer i situationer, hvor det var nok at gøre det oplagte i situationen.

Simple resurser fremmer altså improvisation. Dette implicerer, at organisationer, for at fremme den improviserede kapacitet, skal satse på simple resurser frem for komplekse kompetencer hos enkelt individer (!).

Forhold, der ikke kun fremmer improvisation, men som også har indflydelse på graden af succes er mangetydigheden i situationen og sværhedsgraden i selve situationen, behandles i følgende afsnit.

### **Mangetydighed/flertydighed i improvisation og sværhedsgrader**

Graden af mangetydighed/flertydighed (equivocality) i situationen er illustreret i følgende model<sup>66</sup> udarbejdet af Weick:

---

<sup>65</sup> Keith Johnstone: "Improvisation og Teatersport", Drama, 1997

<sup>66</sup> Model: Karl Weick: "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 1979, side 132

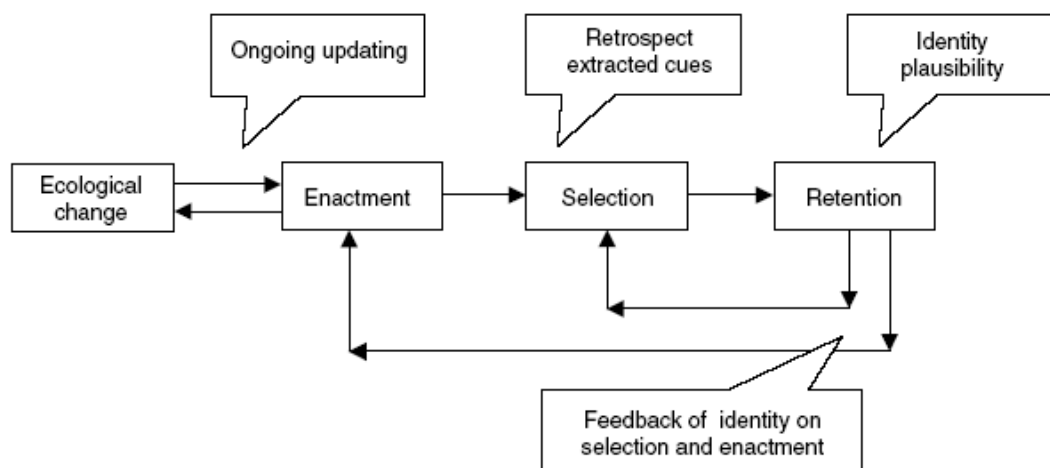


Fig. 12

Weick's grundlæggende idé er, at der i beslutningsprocessen kan opstå to eller flere mulige løsninger til en situation (mangetydighed/flertydighed). Beslutningstagere i en organisation må konstant fortolke interne og eksterne data, og Weick bruger følgende begreber til at definere de tre nøgleelementer i beslutningsprocessen:

**Enactment** (vedtagelse, forordning): hvordan man aktivt producerer (eller vedtager), hvilke informationer, der er relevante. Herunder er det vigtigt at forstå betydningen af ordet, for vi reagerer ikke blot på omgivelsernes input, vi konstruerer det selv ved at give nogle ting mere opmærksomhed end andet.

**Selection**: hvordan vi vælger at fortolke informationerne, f. eks "er dette overhovedet et seriøst problem, eller er det ikke?"

**Retention** (tilbageholdelse, bibeholdelse): det vi husker fra tidligere beslutningsprocesser, eller hvad vi kan bruge til næste beslutningsproces. (hvilke informationer skal vi bevare, "institutional memory")

Organisationer er meget påvirkelige af omgivelsernes mangetydighed. Graden af mangetydighed er påvirket af kvaliteten af den interne kommunikations kvalitet, og af hvor nøjagtigt organisationen tolker situationen og den aktuelle dynamik. Hvis der opstår for voldsom mangetydig i kommunikationen eller i sammenhængen til det omgivende miljø, vil det påvirke improvisationens kvalitet. Improvisations kvalitet er afhængig af en lav grad af mangetydighed i den organisatoriske situation. Det samme gør sig gældende vedr. situationens sværhedsgrad eller kompleksitet: høj sværhedsgrad vil påvirke improvisationens kvalitet.

Problemet er her variationen og niveauet af de tilstedeværende kompetencer i organisationen, og i hvor høj grad de involverede forstår den dynamik, de er en del af (en forståelse af de variabler der påvirker situationen). Igen er der en grundlæggende uenighed blandt forskerne: er postulaterne

gyldige uafhængigt af kompetenceniveauet eller er postulatet kun gyldigt, når organisationer ikke rummer de nødvendige kompetencer?

I det improviserede teater er samme spørgsmål ofte blevet stillet: er der en øvre grænse for genrens udtryk mht. mangetydighed og kompleksitet? Området er ganske enkelt ikke udforsket nok til et entydigt svar. Dogme-bølgen i dansk film anvender i udstrakt grad improvisation som en metode til at undersøge komplekse problemstillinger. Lars von Trier har udtalt følgende:

Interviewer: Compared to the script, some of the scenes must have been improvised?

“Yes; I encouraged the cast to make up their own lines. Altogether, my initial approach was pretty nursery-school-like: “Come along, let’s see what you can do and feel like”. And of course everything ground to a halt, as many people have been forced to realise before me. Actors need bricks to play with, and in fact we rejected all the improvised fragments we had made without a plan. Improvisation without a plan is like tennis without tennis balls.”<sup>67</sup>

Udtalelsen understreger derudover den tidligere diskussion vedr. improvisation og planlægning.

### **Grader af improvisation**

I organisationer optræder improvisation således i tæt sammenhæng med situationens vigtighed og turbulens (dynamik), og påvirkes af graden af struktur, af resursernes mangetydighed og situationens sværhedsgrad.

Når så mange faktorer påvirker improvisationens karakter og kvalitet, opstår der forskellige grader af improvisation i organisationer, som spænder fra pludseligt opståede handlinger til planlagte handlinger. Ifølge den anvendte definition falder sidstnævnte ud af denne sammenhæng (action as it unfolds) og på grund af samtidighedskravet (ide/tanke/refleksion og handling).

Weick skelner imellem organisatoriske handlinger på fire niveauer, af hvilke det første er “Interpretation”; (mindre handlinger der på et lavt niveau varierer med en given plan) med høj grad af overholdelse af en given plan/strategi, det andet “Embellishment”; (handling der ændrer ved enkelt elementer, men ikke ændrer den overordnede plan), det tredje “Variation”; (nye variationer anvendes inden for en given plan), og det fjerde egentlig “Improvisation”; (transformering af planer og strategier imod nye og radikale anderledes versioner) med radikale overskridelser af planer/strategier.

---

<sup>67</sup> Fra et interview af Peter Øvig Knudsen til Dogme95 ([http://www.dogme95.dk/the\\_idiots/interview/index.htm](http://www.dogme95.dk/the_idiots/interview/index.htm))

Cunha, Cunha og Kamoche<sup>68</sup> kritiserer den opfattelse, at kun radikal planoverskridelse skulle være improvisation. De henviser til tidligere forskning, som viser, at improvisation i form af små afvigelser fra planerne kan have en væsentlig effekt.

### **Typer af improvisation**

Med hensyn til typer af improvisation skelnes der i litteraturen imellem individuel improvisation og kollektiv improvisation. En anden typologi skelner imellem produktimprovisation og procesimprovisation. En tredje skelner imellem adfærdsimprovisation og kognitiv improvisation. En fjerde skelner imellem "vision-based" improvisation, i hvilken handlinger improviseres inden for en given strategisk intention, og "opportunity-based" improvisation, i hvilken handlinger improviseres med henblik på at finde det størst mulige antal af strategiske muligheder.

### **Fordele ved organisatorisk improvisation**

Fordelene falder indenfor 3 områder: hurtighed, lavere omkostninger og større social sammenhængskraft.

Når et uventet problem bliver mødt med improviserede handlinger, løses problemet hurtigere. I litteraturen er relationen mellem hastighed og succesfuld improvisation baseret på kontrasten mellem en problemløsning, der er baseret på refleksion og planlægning, og problemløsning der er baseret på handling.

Vedrørende lavere omkostninger medfører improvisation et proaktivt samarbejde mellem medarbejdere, der fremmer effektiviteten i problemløsning med lavere omkostninger til følge. Bricolage-tankegangen fordrer nye veje med eksisterende resurser og ikke nye vej med nye resurser.

Den sociale sammenhængskraft forstået som tilhørsforhold og tillid fremmes af succesfulde, improviserede oplevelser og handlinger.

Modellen her samler de vigtige elementer i organisatorisk improvisation:

---

<sup>68</sup> Cunha, Cunha og Kamoche: "Organisational improvisation : what, when, how and why" i "Organizational Improvisation", edited by Kamoche, Cunha and Cunha, Routledge 2002



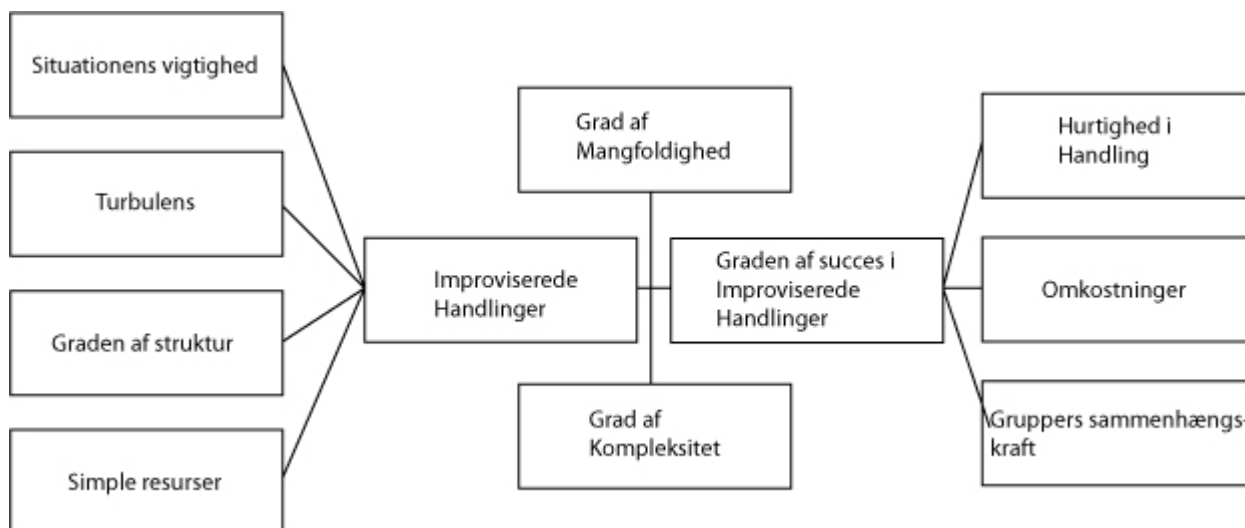


Fig. 13

Det overordnede postulat er, at organisatorisk improvisation er et svar på, hvorledes organisationer kan forholde sig det uventede. Det uventede skal ses i perspektivet af, at organisationer i stigende grad skal forholde sig til ustabile miljøer/omgivelser og forandringer i disse, som et led i en stigende globaliseret verden med nye og fremmede konkurrence forhold.

Derudover skal improvisation ligeledes ses i et læringsmæssigt perspektiv (organisatorisk læring).

Begrundelserne for dette perspektiv i litteraturen er som følger:

Intuitions-elementet i organisatorisk læring overses ofte eller nedprioriteres. Improvisation kan vise vejen fra ”mystiske kunstneriske handlinger” til konkrete forståelige handlinger i foranderlige miljøer. Improvisation anses ikke for at være lig med organisatorisk læring, men som et element på linie med planlægning, visioner, handlingsplaner mv. Postulatet er, at organisationer pga. af stigende krav til konkurrenceevnen må lære bedre og hurtigere. Improvisation fremmer altså effektiviteten af organisatorisk læring.

Den fleksibilitet, der er en del af improvisationens natur, fremhæves som en mulighed, for at medlemmer af en organisation lærer at adaptere forandringer.

Vedrørende produktudvikling og idéudvikling generelt så fremmer improvisation den kreative rationalitet i organisationer, hvilket igen påvirker den måde, der organiseres på.

I litteraturen gives der flere konkrete eksempler på virksomheders succes med improvisation som strategi, hvor den kendteste og mest citerede er Richard T. Pascale’s artikel om Hondas indtrængen på det amerikanske marked, hvor et radikalt brud med accepterede strategier og forestillinger om mulige handlinger gav Honda de eftertragtede markedsandele.

## Konklusion

Denne rapport har forsøgt at afdække improvisationsbegrebet på flere forskellige niveauer og med flere varierede vinkler. Fokus har været betydningen af improvisation, primært på ledelsesniveau i en organisatorisk sammenhæng. Da feltet er forholdsvis nyt som et organisatorisk begreb, der bredt omfatter strategisk tænkning, ledelsesadfærd, innovation og produktudvikling, medarbejderudvikling mv., er der et behov for at præcist at definere begrebet, og at undersøge hvor og hvordan begrebet kan anvendes. Dette behov har medført, at to kapitler i denne rapport er tilegnet definitionsspørgsmålet: improvisation i en almen forståelsesramme og improvisation i en organisatorisk sammenhæng. Det var ikke rapportens ambition at udvikle en endelig definition på området men kun at undersøge mulige tilgange til begrebet. Rapporten opstiller dog en model for improvisation, der kan danne grundlag for en diskussion af feltet og herved bane vejen for en ny definition.

Improvisation er et begreb hentet fra den kunstneriske verden, primært jazz og teater. Årsagen til interessen fra den management-teoretiske verden er mangesidig, hvilket gør definitionsspørgsmålet yderligere vanskeligt at besvare. Motivet for interessen for improvisation farver opfattelsen af både definition og anvendelsesmuligheder. Improvisationens indtræden i det "ledelsesvidenskabelige" felt skete i første omgang som endnu en teknik i den management-tradition, der afløste taylorismen efter 2. verdenskrig. Formålet var primært "lavpraktisk", eksempelvis som instrument i spændingsfeltet mellem ledere og medarbejdere og målet meget diffust: øget arbejdsglæde, forløsning af indre potentialer, kreative medarbejdere mv. I visse tilfælde var der tale om en teknik man kunne manipulere sine medarbejdere med, eksempelvis ved anvendelse af status-teknikker. Senere kom begrebet ind i den usikkerhedszone i management-teorien, der handler om "beslutning på baggrund af usikkerhed". Man har måttet erkende, at teknik og analyse ikke er nok; flere og flere vigtige praksisfelter falder udenfor den tekniske rationalitet. Årsagen er at en globaliseret verdensøkonomi med anderledes aggressive konkurrenceparametre forrykker den traditionelle opfattelse af strategisk planlægning og rationelle beslutningsprocedurer. I turbulente og ustabile omstændigheder og foranderlige miljøer tages der andre "teknikker" i anvendelse. Disse har ofte været benævnt som eksempelvis ledernes anvendelse af intuition.

Feltet udvides til at beskæftige sig med kreative læringsprocesser, anvendelse af tavs viden og ikke-logiske processer, altså anvendelsen af ikke-logisk, ikke-rationel og intuitiv kunstnerisk kunnen. Henry Mintzberg's undersøgelser af lederadfærd styrkede kun feltet ved at påvise, at kun meget lidt lederadfærd kunne henvises direkte til traditionelle management-teknikker.

I undersøgelsen af definitionsproblematikken blev kendte læringsteorier og organisationsteorier inddraget for at verificere de improvisationsbaserede påstande i den anvendte faglitteratur og for at styrke forståelsen af feltet.

Det er i dette felt improvisations-begrebet befinder sig, enten som et ”mindset” eller som en ny kunstnerisk teknik eller som en kombinationsmodel.

”Cross-over” projekter mellem kunst og management, har en tendens til at påvirke den ene part u hensigtsmæssigt i processen. Der kan i hvert fald hurtigt opstå vanskeligheder i ”ægteskabet”, da de to områder har fundamentalt forskellige målsætninger. Rapporten har derfor forsøgt at afdække dette spændingsfelt, ved primært at undersøge improvisation som kunstart sammenholdt med den organisatoriske virkelighed. Forudsætningen for et vellykket ”Cross-over” er forståelsen for de organisatoriske rammer omkring improviserede handlinger. Fejl skal eksempelvis ansues på en helt ny måde, som kilde til det uforudsetes muligheder og nye spring i kreative processer. Bare dette vil kræve store holdningsmæssige skift i organisationen og påvirke øvrige ledelsesværktøjer, eksempelvis kvalitetsmålinger og værdiregnskaber.

Keith Johnstone’s tanker om ”safe-zones”, hvor ansvaret for vellykkede improvisationer ligger hos den der sætter rammerne og ikke hos deltagerne, bryder med den traditionelle uddelegeringspolitik, selvstyrende grupper osv. Modsat påvirkes kunstarten af en cost-benefit tankegang, der gennemsyrrer organisationer, uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Den kreative proces sættes ind i en kontekst, hvor eksempelvis målet er effektivitet i ustabile miljøer. Den oprindelige tankegang med processen er balance i ustabile miljøer. Mere konkret kan improvisations-filosofiens mantra om altid at sige ”ja” kolliderer med en markedsdrevne tankegang, hvor et kreativt ”ja” kan betyde røde tal på bundlinien. Disse skift i mål har ofte ikke konsulenter og trænere opmærksomhed. Begge parter påvirker altså hinanden på godt og ondt. Behovet er mentale og konkret tekniske nøgler, der kan oversætte behov og ønsker i begge lejre.

For at undersøge om improvisation kan give resonans hos virksomheder og organisationer (i dette tilfælde uddannelsesinstitutioner), beskriver rapporten en workshop, der giver personer fra omtalte organisationer mulighed for at opleve improvisation som instrument/teknik og selv reflektere efterfølgende over anvendeligheden. Øvelserne er detaljeret beskrevet med hensyn til den bagvedliggende tankegang og formål. Dette gøres, fordi mange af øvelserne ved endeløse gentagelser på utallige kurser har mistet deres oprindelige udgangspunkt (til stor ærgrelse for udvikleren Keith Johnstone). Konklusionen på workshoppen var, at improvisation har brede anvendelsesmuligheder såsom kommunikation, kreativitet, innovation, forandringsledelse mv.

Forbeholdene lå i, om de værdier og holdninger, der ligger i improvisation, kan kollideres med de holdninger og værdier, der er eksisterende i en organisation. Derudover var der en udtalt bekymring over muligt tab af status hos deltagerne i forbindelse med de meget personlighedsinvolverende øvelser.

Rapporten indeholder derudover et interview med Steen Haakon for netop at komme de ovennævnte holdninger og værdier nærmere. Der er tale om en meget humanistisk indstilling, der meget enkelt søger at finde det gode liv. Improvisation ses både som et alment grundvilkår og som et transportmiddel til ”et større landskab”, hvor kunst finder sin inspiration, og hvor mennesket lærer sig selv at kende. Virksomheders brug af Flow<sup>69</sup>- og Lykkekurser<sup>70</sup> (positiv psykologi) for ledere og medarbejdere tyder på, at de to områders (kunst og erhvervsliv) virkelighedsbilleder nærmer sig hinanden, og at der er en fællesmængde (om end uklar), der gør at Haakon’s forestillinger kan absorberes i en cost-benefit tankegang.

Rapporten påviser således et behov for en klarere definition af improvisation som et alment begreb og en klarere definition i en organisatorisk sammenhæng, herunder ledelse og ledelsesudvikling. Det er ligeledes vigtigt, at skelne mellem improvisation som teknik og som et ”mindset” (en oplevelse af ”action”), ikke fordi der ikke er en sammenhæng, men fordi sidstnævnte er afgørende for de organisatoriske rammer, hvorunder improvisation udfolder sig. Improvisation er således ikke bare en individuel kompetence, men en værdisættende faktor med stor betydning for en organisations måde at operere på.

Afsluttende kan man sige, at de forskellige improvisationsteorier forsøger at forstå (på forskellige niveauer), hvordan både enkeltindivider og organisationer prøver at handle fornuftigt i en kompleks, usikker og ustabil verden – på trods af de begrænsninger, som den menneskelige bevidsthed og organisationers tilpasningsevne rummer. Med den øgede internationalisering opleves en hidtil ukendt turbulens. Man ser – både når det gælder markeder og organisationer - processer, som aldrig rigtigt finder ro. Så det er vigtigt at undersøge dynamikken i disse processer for at afdække hvilke faktorer, der påvirker organisationers målsætninger og beslutninger. Improvisationsteoriene undersøger adfærd i organisationer, og hvordan en organisation kan udvikle sig i en balance mellem to fundamentale processer: udnyttelsen af eksisterende kompetencer og udforskning af nye og ukendte. Man kan således hævde, at der foreligger et begyndende faglitterært og empirisk belæg (workshoppens konklusioner) for, at læring af improvisationsteknikker og teorier kan bidrage til en

---

<sup>69</sup> Baseret på Csikszentmihalyi's teorier om optimalpsykologi

<sup>70</sup> Baseret på Daniel Gilbert, psykologi og lykkeforsker

ændret ledelsespraksis. Der er dog et behov for nærmere at undersøge, om denne praksis kan imødekomme medarbejdernes ønske om mulighed for lokal tilpasning af overordnede beslutninger, mulighed for at tage egne decentrale beslutninger indenfor en overordnet fleksibel ramme, og at ”der er højt til loftet” i organisationen. Medarbejdernes ønsker om en organisation, hvor der er mulighed for variation og medbestemmelse, hvor tillid er det bærende element, og hvor der er mulighed for at eksperimentere uden angst for at fejle, kan indfries teoretisk. Om det ligeledes kan indfries i praksis, er der kun workshoppens afsluttende formodninger, at holde sig til.

Indledningsvis blev det nævnt, at jeg pt. er i gang med en kursusrække internt for lederne i min organisation med overskriften ”Den improviserende leder”. Resultatet af dette kursus kan måske afklare disse formodninger.

## Summary

This paper is dealing with improvisation at different levels and with varied angles on the concept in order to uncover the meaning of improvisation, especially at the managerial level in an organisational connection. As this field is rather new as an organizational concept, comprising strategical thinking, management behaviour, innovation and product development, development of staff etc., there is a need to define the concept precisely and to investigate where and how the concept can be employed. This need has resulted in two chapters of this paper being devoted to the question of definition: improvisation in a general conceptual frame and improvisation in an organizational connection. It is not the ambition of this paper to develop a ultimate definition in this field but to investigate possible approaches to the concept.

Improvisation is a concept taken from the artistic world, primarily from the jazz scene and the theatre. The reason for the interest in the management-theoretical world is many-sided which makes the question of definition even more difficult to answer. The motive for the interest in improvisation colours the concept of both the definition and the applicability. The entry of improvisation into the field of “science of management” first happened as yet another technique in the management tradition that replaced Taylorism after the World War II. The purpose was primarily “low-practical”, by way of example as an instrument in the field of tension between manager and staff, and the aim was very diffuse: increased happiness in the work situation, the realisation of inner potential, a creative staff etc. In some instances it was seen as a technique that could be used to manipulate the staff, for instance through using status techniques. Later the concept was found in the zone of uncertainty in the management theory, dealing with “decision making on the background of uncertainty”. It has been accepted that technique and analysis are not enough. More and more important fields of practise cannot be comprised in technical rationality. The reason is that a globalised world economy with its new aggressive competition parameters disturbs the traditional concept of strategic planning and rational decision procedures. In turbulent and unstable conditions and changing environments other “techniques” are used, for instance the one called “the manager’s use of intuition”.

The field is made larger by using creative learning processes, using silent knowledge and non-logical/unlogical processes, i.e. the use of non logical, non rational and intuitive artistic abilities.

Henry Mintzberg's research in managers' behaviour strengthened the field as it proved that very few managers' behavioural pattern could be referred to traditional management techniques.

Well known theories on learning and on organization are used in analysing the problem of definition in order to verify the improvisation based arguments in the scientific literature used and in order to strengthen the understanding of this field. It is in this field the concept of improvisation is found, either as a "mind set", as a new artistic technique or as a combination of both.

"Cross over" projects between art and management have a tendency to influence one part in the process in an inconvenient way. Difficulties in the "marriage" may easily arise as the two areas have fundamentally different objectives. Therefore this paper tries to uncover the field of tension primarily through analyzing improvisation as an art compared to the reality of the organisation. The condition of a successful "cross over" is the understanding of the organizing framework around improvised actions; as an example mistakes must be looked upon in a totally new way, as a source of the possibilities of the unpredictable and of new leaps in creative processes. This alone will demand big changes in attitudes within the organisation and influence all the other management tools, for instance quality measuring and value based accounts.

Keith Johnstone writes about "safe zones" where the responsibility for successful improvisations rests with the person who sets the frames and not with the participants. This breaks with the traditional policy of delegation, self managing groups etc. In contrast the art will be influenced by a cost benefit way of thinking which pervades organisations, educational institutions and companies; the creative process is set in a context for instance when the goal is efficiency in unstable environments. The original idea with the process is to obtain balance in unstable environments. To be more concrete the mantra of improvisation philosophy of always saying "yes" collides with the market driven way of thinking in which a creative "yes" can result in red figures on the bottom line. Often consultants and trainers are not aware of these changes of goals. Thus both parties influence each other both in a positive and a negative way. The needs are mental and concrete technical keys that can translate needs and wishes in both camps.

In order to analyse whether improvisation reverberates in companies and organisations (in this case educational institutions) this paper describes a workshop which gives persons from known

organisations the possibility of experiencing improvisation as an instrument/technique, after which they can reflect on the applicability. The exercises are described in detail with regard to the underlying way of thinking and goals. This is done because many of the exercises have lost their original starting point through endless repetitions and innumerable courses (making the developer Keith Johnstone very frustrated). The conclusion of the workshop was that improvisation is widely applicable in fields like communication, creativity, innovation, management of change etc. The reservations were whether the values and attitudes in the concept of improvisation may collide with the attitudes and values in the existing organisation. There was a pronounced concern about a possible loss of status among the participants in connection with the high degree of involving personality in the exercises. This paper also includes an interview with Steen Haakon in order to get closer to these attitudes and values. We speak about a very humanistic concept that very simply seeks to find the good life. Improvisation is seen both as a general basic condition and a vehicle to a “greater landscape” where art finds inspiration and man learns to know himself. The use of Flow courses<sup>71</sup> and Happiness courses<sup>72</sup> (positive psychology) for managers and staff indicates that the representations of real life of the two areas (art and trade) are approaching each other. It also indicates that there is an intersection (even though a bit unclear) that makes it possible to absorb Haakon’s ideas in a cost-benefit way of thinking.

Thus this paper demonstrates a need for a more distinct definition of improvisation as a general concept and also a more distinct definition in an organizational connection, including management and development of management. Likewise it is important to distinguish between improvisation as a technique and as a “mind set” (an experience of “action”), not because there is no relation between these but because the latter is crucial for the organizational frames within which the improvisation is unfolded. Thus improvisation is not just an individual competence but a value setting factor of great importance for the way an organization operates.

---

<sup>71</sup> Based on Csikszentmihalyi's theories on optimal psychology

<sup>72</sup> Based on Daniel Gilbert, scholar in psychology and happiness



## Litteraturliste

- 1) Kamoche, Cunha and Cunha: "Organizational Improvisation", Routledge 2002.
- 2) Asterisk udgave 6, 2002.
- 3) Keith Jarrett: "How I Create", Web Specials Archives by, Utne Reader.
- 4) Peter Jarvis: "Paradoxes of learning", Jossey Bass, 1992.
- 5) David A. Kolb: "Experimental Learning", Prentice Hall, 1984.
- 6) Keith Johnstone: "Impro for Storytellers" Faber and Faber, 1999.
- 7) Donald A. Schön: "Den Reflekterende Praktiker", Klim, 1983.
- 8) Michael Polanyi: "The tacit dimension", Doubleday & company, 1966.
- 9) Knud Illeris: "Tekster om læring", Roskilde Universitetsforlag, 2000.
- 10) H. H. Knoop: "Leg, læring og kreativitet", Aschehoug, 2002.
- 11) Mihaly Csikszentmihalyi: Flow: optimaloplevelsens psykologi, Dansk psykologisk Forlag, 2005.
- 12) Hans Jörg Hohr: "Oplevelse som relasjonskunnskab", Dansk Billedpædagogisk Tidsskrift 3/96
- 13) A.J. Cropley: "Kreativitet", 1970, Gyldendal.
- 14) Lawrence Parke: "Since Stanislavski and Vakhtangov: "The Method as a System for Today's Actor". Acting World Books. 1986.
- 15) Charna Halpern: "Truth in Comedy", Meriwether Publishing LTD, 1993.
- 16) E.M. Eisenberg: "Jamming; transcendence through organizing" Communication Research 1990.
- 17) K.E. Weick: "The collapse of sence-making in organizations" Administrative Science Quarterly 1993.
- 18) M.J. Hatch: "Jazzing up the theory of organizational improvisation", Advances in Strategic Management, 1997.
- 19) Kamoche and Cunha: "From jazz improvisation to product innovation" 1998.
- 20) Miner Moorman: "Organizational improvisation in new product development" 1996.
- 21) K.E. Weick: "Organizational redesign as improvisation" Oxford university Press, 1993.
- 22) Chris Argyris: "On Organizational Learning" Blackwell Publishing, 1999 – Second Edition.
- 23) Howard Gardner: "Frames of Mind", Basic Books, 1983.

- 24)<sup>1</sup> Chris Argyris: "On Organizational Learning" Blackwell Publishing, 1999 – Second Edition.
- 25) Peter Senge: "Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis" Klim 1993.
- 26) Lotte Darsø: "Artful Creation – Learning-tales of Arts-in-business", Learning Lab, Samfundslitteratur, 2004.
- 27) Regeringens Kultur- og erhvervspolitiske redegørelse 2000.
- 28) J. C. Campione: "Forms of Transfer in a community of learners", Forlag: Cobb, P. & Yackel E, 1995.
- 29) Argyris og Schön: "Organizational Learning 2, Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- 30) Knud Illeris og Signe Berri (Red.): "Tekster om voksenlæring"
- 31) Karl E. Weick: "Making sense of the organization", Blackwell Publishing 2001
- 32) Karl E. Weick: "Creativity and Aesthetics of Imperfection"<sup>1</sup>, artikel fra "Creative Action in Organizations", Sage publications, 1995.
- 33) Karl E. Weick og Kathleen M. Sutcliffe: "Managing the Unexpected", Jossey-Bass, 2001.
- 34) Henry Mintzberg: "The Rise and Fall of Strategic Planning", The Free Press, 1994.
- 35) Cunha, Cunha og Kamoche: "Organizational Improvisation; An Empirically based Exploration of an Innovative Management Concept", 2001.
- 36) Keith Johnstone: "Improvisation og Teatersport", Drama, 1997.
- 37) Karl Weick: "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 1979.
- 38) Frank J. Barrett: "Creativity and improvisation in jazz and organizations", Organization Science, September/Oktober 1998, Volume 9, Number 5.
- 39) Crossan, Mary M., Vieira da Cunha, João, Cunha, Miguel Pina e and Vera, Dusya: "Time and Organizational Improvisation". FEUNL Working Paper No. 410, 2002. Tilgængelig på SSRN: <http://ssrn.com/abstract=881839>
- 40) Frank J. Barrett: "Creativity and improvisation in jazz and organizations", Organization Science, September/oktober 1998, Volume 9, Number 5.
- 41) Keith Johnstone: Impro for Storytellers, Routledge Paperback, 1999

## Oversigt over illustrationer og modeller

Figur 1: Illustration af opgavens fokusområder.

Figur 2: Crossan og Sorrenti's model over organisatoriske handlinger og improvisation..

Figur 3: Crossan og Sorrenti's model over improvisation og læring.

Figur 4: David A. Kolb's læringscirkel.

Figur 5: Hans Henrik Knoop's model over differentiering og integration.

Figur 6: Flow-modellen.

Figur 7: Samlings-model over improvisationsbegrebet – udgave 1.

Figur 8: Samlings-model over improvisationsbegrebet – udgave 2.

Figur 9: Steen Haakon's model over kunstnerisk improvisation.

Figur 10: Model over samspillet mellem kunst og erhvervsliv.

Figur 11: Lotte Darsø's model over "Artful Creation".

Figur 12: Weick's model over graden af mangetydighed/flertydighed

Figur 12: Modellen over de vigtige elementer i organisatorisk improvisation.

Figur 13: Model over forholdet mellem tid og usikkerhed

Figur 14: Læringslementer i improvisation

Figur 15: Improvisationspyramiden

## Bilag

Medarbejderundersøgelsen viser med stor tydelighed, at der er store problemer i den opfattelse medarbejderne har til ledelsens måde at lede organisationen. På spørgsmålet om ” Skolens øverste ledelse er god til at sætte retning for vores udvikling” svarer eksempelvis kun 14,3 % af medarbejderne i Afdeling 3 positivt (gul markering i tabel 1).

Fokus vil derfor lægges på ledelse (ledelsesstil og praksis). Da de ringeste resultater er opnået indenfor områder der vedrører udvikling og forandring og de rammer der sættes for disse, vil en yderligere præcisering af emneområde naturligt lægges i dette felt.

For at begrebet ”ledelse” ikke bliver individualiseret, forstået som den enkelte leders adfærd, er det nødvendigt, at inddrage organisationens struktur; den organisatoriske ramme er styrende/bestemmende i forhold til ledelsespraksis.

### Bilag 1: Medarbejderundersøgelsen: Ledelse

Det er især afdeling 1 og 3 jeg vil fokusere på, da disse afdelinger er mest berørt af fusionsprocessen; afdelinger der er blevet ”overtaget” eller ”opslugt” af en anden organisation.

#### Indekskriterium: Andel som svarer "meget enig" eller "enig"

|   | Samlet     | Afdeling   |             |            |             |
|---|------------|------------|-------------|------------|-------------|
|   |            | Afdeling 1 | Afdeling 2  | Afdeling 3 | Afdeling 4  |
| Base  | 238        | 38         | 35          | 60         | 109         |
| Skolens øverste ledelse er god til at sætte retning for vores udvikling | 45,8<br>76 | 41,7<br>69 | 60,0<br>100 | 14,3<br>24 | 58,7<br>98  |
| Ledelsen prioriterer kompetenceudvikling højt                           | 43,7<br>82 | 37,8<br>71 | 50,0<br>94  | 26,7<br>50 | 53,3<br>100 |
| Ledelsen arbejder løbende på kvalitetsudvikling                         | 53,9<br>80 | 38,9<br>57 | 67,6<br>100 | 39,3<br>58 | 62,3<br>92  |
| Jeg tages med på råd, når jeg ændrer arbejdsområde                      | 58,1<br>80 | 52,6<br>72 | 72,7<br>100 | 45,5<br>63 | 62,5<br>86  |
| Jeg følger en udviklings-/efteruddannelsesplan                          | 31,0<br>80 | 27,0<br>70 | 38,7<br>100 | 33,9<br>88 | 28,4<br>73  |

## Bilag 2: Medarbejderundersøgelsen: Nærmeste leder

### Indekskriterium: Andel som svarer "i høj grad" eller "i nogen grad"

|  | Samlet     | Afdeling   |             |            |             |
|--|------------|------------|-------------|------------|-------------|
|  |            | Afdeling 1 | Afdeling 2  | Afdeling 3 | Afdeling 4  |
| Base   | 252        | 39         | 37          | 65         | 112         |
| ... træffer alle væsentlige afgørelser efter samråd med medarbejderne          | 77,2<br>84 | 65,8<br>72 | 91,7<br>100 | 70,8<br>77 | 80,2<br>87  |
| ... og jeg har en løbende dialog om min udvikling i jobbet                     | 71,2<br>88 | 51,3<br>63 | 81,1<br>100 | 70,8<br>87 | 75,2<br>93  |
| ... giver mig den feedback, jeg har brug for                                   | 71,5<br>83 | 42,1<br>49 | 86,1<br>100 | 66,7<br>77 | 79,8<br>93  |
| ... delegerer opgaver og ansvar til mig svarende til mine kompetencer          | 83,3<br>93 | 74,4<br>83 | 83,8<br>94  | 78,1<br>88 | 89,3<br>100 |
| ... er god til at motivere mig   | 65,1<br>83 | 38,5<br>49 | 78,4<br>100 | 59,4<br>76 | 73,4<br>94  |
| ... er god til at håndtere konflikter imellem medarbejderne                    | 50,4<br>74 | 34,2<br>50 | 68,6<br>100 | 34,9<br>51 | 59,1<br>86  |
| ... er god til at håndtere konflikter mellem medarbejdere og elever/studerende | 61,6<br>74 | 48,7<br>58 | 83,3<br>100 | 46,0<br>55 | 68,2<br>82  |
| ... tilskynder til og følger op på, at vi når de mål, der er sat               | 72,0<br>81 | 52,6<br>59 | 89,2<br>100 | 61,5<br>69 | 79,1<br>89  |
| ... understøtter, at vi fortsat forsøger at gøre tingene bedre                 | 80,3<br>90 | 71,8<br>81 | 83,3<br>94  | 69,2<br>78 | 89,0<br>100 |
| ... sørger for, at vi udnytter ressourcerne effektivt                          | 73,0<br>84 | 64,1<br>74 | 86,5<br>100 | 63,1<br>73 | 77,5<br>90  |
| ... understøtter, at vi leverer høj faglig kvalitet                            | 78,0<br>89 | 59,0<br>67 | 80,6<br>92  | 71,4<br>82 | 87,5<br>100 |
| ... bidrager til, at jeg har gode udviklingsmuligheder                         | 71,0<br>92 | 48,7<br>63 | 75,0<br>97  | 71,9<br>93 | 77,1<br>100 |
| ... går i spidsen for de forandringer, vi skal igennem                         | 68,3<br>88 | 46,2<br>59 | 70,3<br>90  | 64,1<br>82 | 78,0<br>100 |
| ... er god til at handle helhedsorienteret                                     | 70,0<br>86 | 46,2<br>57 | 81,1<br>100 | 65,6<br>81 | 77,3<br>95  |
| ... sætter klare mål for vores afdeling  | 66,5<br>75 | 44,7<br>50 | 89,2<br>100 | 60,0<br>67 | 70,3<br>79  |
| ... er god til at give mig pædagogisk inspiration                              | 47,3<br>77 | 28,9<br>47 | 61,1<br>100 | 50,0<br>82 | 47,7<br>78  |

### Bilag 3: Oversigt over Argyris og Schön's læringsformer

| LÆRINGS-FORM | ENKELT-LOOP LÆRING  | DOBBELT-LOOP LÆRING                               | DEUTERO-LÆRING   |
|--------------|---|---|--|
|              | Medlem(-erne) retter en opstået fejl ved at ændre handlingen. | Medlem(-erne) udfordrer antagelse bag handlingen. | Medlem(-erne) udfordrer antagelse bag organisationens eksistens. |

Enkelt-loop læring opstår, når et eller flere medlemmer af organisationen blot korrigerer en fejl ved at ændre handlingen næste gang, mens dobbelt-loop læring opstår, når forudsætningen for handlingen ændres. Det betyder, at der er tale om en mere fundamental ændring, idet der er foregået en eller anden form for refleksion. Medarbejderne reflekterer over og problematiserer de antagelser, som ligger bag handlingen. Enkelt-loop læring er nødvendig for at få det daglige arbejde gennemført i organisationen, mens dobbelt-loop læring er nødvendig, hvis organisationen skal ændre sig og være tilpasningsdygtig. Enkelt-loop læring kan med andre ord være fornuftigt i mange daglige operationer, men i en lærende organisation skal den suppleres med dobbelt-loop læring. Hvis en organisation udelukkende baserer sig på enkelt-loop læring, vil den have vanskeligt ved at forandre sig.

Der eksisterer endnu en læringsform hos Argyris og Schön, nemlig når organisationen lærer at lære, *deuterolæring*, som man kunne kalde metalæring. Man kan sige, at det er en speciel form for dobbelt-loop læring. Her reflekterer medarbejderne i organisationen ikke blot over de grundlæggende antagelser, som ligger til grund for en bestemt handling, men ved de principper, som ligger til grund for organisationens eksistens.

Medarbejdere og ledere stiller her spørgsmålstejn ved såvel de formelle strukturelle karakteristika ved organisationen som de mere interpersonelle relationers karakter (eksempelvis grad af konflikt, samarbejdsvilje, konkurrence, risikosøgning osv.). Man reflekterer over og udfordrer de nuværende læringsmetoder, overvejer andre problemløsningsmetoder og udvikler nye problemløsningsfærdigheder og nye idéer. Evnen til at reflektere er helt central i forsøget på at skabe dobbelt-loop læring/deuterolæring for udviklingen af organisationen.

#### **Bilag 4: Kunsten at fejle i det Improviserede teater**

At spille improviseret teater er risikofyldt affære; erfaringen viser, at garvede improvisatorer har en fejlprocent på omkring 20 %. Fejl på scenen er altid fatal, da skuespillerne mister kontakten til publikum og hermed underminerer hele meningen med tilstedeværelsen på scenen. I det heldige tilfælde er publikum vidende om disse vilkår, og lader fejl passere som en uundgåelig del af en improviseret forestilling. Et sådan publikum finder man kun i teatre, der gennem længere tid har udbudt improvisation som en selvstændig kunstart, og herved har opbygget traditioner og rammer for spillestilen; disse steder kan tælles på en hånd verden over.

Så hvis man ikke har et tolerant impro-vant publikum, hvad er så mere naturligt end at forsøge at eliminere muligheden for fejl. Indenfor improviseret teater har det betydet et årti med koncepter, hvis klare formål har været at bygge trygge rammer for skuespillerne og hermed sikre en mere driftsikker publikumsoplevelse. Men det sikkerhedsnet trak desværre samtidigt også essensen og spændingen ud af enhver improvisation. Forestillingerne blev forudsigelige og hvad kan næsten være værre?

Det centrale spørgsmål er hvordan man forholder sig til det faktum, at der vil blive begået fejl og hvilke forholdsregler man vil eller kan udfolde uden at skade aktivitetens indhold og formål.

Enhver skuespiller vil selvfølgelig forsøge at dygtiggøre sig konstant og kontinuerligt lære af begåede fejl, men der vil altid være en usikkerhedszone, hvor fejl vil opstå lige meget hvor meget man anstrenger sig. Mentalt kan der ske det, at man som skuespiller afholder sig fra tage udfordringer op, holder sig tilbage for det usikre og ukendte, enten fordi egen stolthed ikke kan holde til nederlag eller fordi omgivelsernes reaktion er af negativ karakter; en udvikling der med sikkerhed ikke fører til andet end det middelmådige. I impro-kredse bruges udtrykket ”at elske sin angst” ofte, men føres desværre sjældent ud i livet. Improvisation er i sin natur ekstrem udfordrende da den åbner mulighed for excellente præstationer og samtidig viser hvor dyb afgrunden kan være; den udfordrer vort behov for at blive accepteret og anerkendt.

Dette kompleks af problemstillinger kan angribes konstruktivt – ikke ved at holde sig mentalt tilbage, eller ved at opstille begrænsende regler og procedurer, men ved at lære at elske at fejle. Altså at forholde sig aktivt til, at man på et tidspunkt vil begå fejl og beslutte sig for hvordan man vil reagere og handle i denne situation.

Den fejlende ved for det første at han begået en fejl. Dette er en forudsætning for den videre proces, at det klart og entydigt signaliseres til publikum, at der begået en fejl. Mange skuespillere udskyder denne erkendelse ubevidst og forsøger at dække over fejlen ved at skrue tempoet op, hvilket som

regel kun gør fejlen værre eller ved at benægte det som alle kan se, hvilket kun betyder at publikum bliver utrygt ved skuespillerens præstationer i fremtidige scener. Ved at erkende sin fejl møder man publikum, hvilket er en forudsætning for at improvisere. Hvis skuespilleren ikke selv erkender situationens alvor, må de øvrige skuespillere gå i Meta-plan.

Den fejlende bliver ved sin fejl. Det er ikke nok at erkende sin fejl og så straks efter at fortsætte scenen ufortrødent. Instinktivt vil publikum kræve en bod eller straf og derfor vil det virke utilfredsstillende, at alt bare fortsætter som om intet er hændt. For skuespilleren betyder det at han bliver nødt til at udstille sig selv; at stå ”nøgen” overfor publikum. At sætte sig selv på spil er igen en forudsætning for al improvisation.

Den fejlende arbejder med sin fejl. I en fejl ligger der meget ofte inspiration til nye udfoldelser og fejlen som det nye bud, understreger og tydeliggør overfor publikum, at der er tale om ren improvisation og ikke bare gentagelser af indlærte rutiner. Skuespillerens opgave er nu at forvandle fejlen til en succes. Det betyder ofte at der opstår et ”hul” i forestillingen, hvor skuespilleren kæmper med fejlen som det nye materiale, der skal forme scenen. Fejlen skal betragtes som en ny impuls, en gave fra uventet side. Reaktionen bør derfor ikke være ærgrelse, men glæde over at have fået en ny udfordring. Dette lyder enklere end det i virkeligheden er; der kræves meget træning før et sådan ”skift” i det normale reaktionsmønster kan foretages ubesværet. Det vigtige er dog at der arbejdes med selve det at begå fejl og ikke kun med hvordan man undgår dem eller hvordan man skjuler dem. Skuespilleren skal ikke blot kæmpe med sine egne normale reaktioner, men også med sine medspilleres.

Det vigtigste er at det at fejl, er noget der kan læres og trænes, men det er en krævende proces, der rækker langt ind i den private sfære. Det at være fejlende skal ind som en del af improvisatorens almindelige beredskab, og være en naturlig del af gruppens samspil og vigtigst af alt; det skal fungere overfor publikum.

Hvis man kigger sig lidt rundt i landskabet efter lignende fænomener, så er den klassiske klovn vel nærliggende for et nærmere studie. Klovnen<sup>73</sup> er en karakter og det er ligeledes vigtigt, at en improskuespiller har samme indstilling; det sker ofte, at scenen i impro sammenhænge privatiseres. Skuespillerne går på scenen med deres egen personlighed i første led i mødet med publikum og først i scenerne (historierne) går spillerne i karakter. Dette fænomen behøver ikke at være et problem, men i forbindelse hermed kan det blive problematisk, idet når en spiller falder ud af

---

<sup>73</sup> Steen Hakon; Klovnen er en scenisk figur som er en karikatur på det naive, det barnlige, som reagerer ”omvendt” af et normalt reaktionsmønster; mangler ganske enkel en borgerlig opdragelse!



scenens eller historiens karakter (altså fejler...) står denne som sig selv og først derfra skal finde glæden ved at fejle frem for at komme videre i scenen. I det tidsrum er der en alvorlig risiko for at personlige hæmninger kan forhindre spilleren til at nå frem til tilstanden. Hvis man kender sin scene-karakter, altså den karakter som går på scenen og møder publikum før, imellem og efter scenerne/historierne er risikoen betydeligt formindsket. Denne karakter ved hvad han/hun skal gøre for at nå glæden ved at fejle og det vil som regel kun tage få sekunder at nå derhen. Der skal altså skabes en distance mellem egen personlighed og den personlighed (karakter) man møder publikum med for ikke at risikere, at slæbe alt det tanke- og vraggoods med op på scenen, der kan ødelægge en god forestilling.

### **Bilag 5a - Øvelse 7: Hvor tæt må jeg komme på dig?**

Øvelse i social adfærd.

Deltagerne deles i to lige store grupper og de stille to og to overfor hinanden med så stor afstand som muligt. Den ene gruppe går langsomt over mod den anden og stopper først, når de fornemmer, at de ikke ”må” gå tættere på den anden person. Vedkommendes egen ”komfortzone”.

Øvelsen gentages med omvendte roller.

Spørgsmålet er dels, hvor tæt man kan acceptere, at en anden kommer på en og dels om de to personer har sammen afstand og hvorfor?

### **Bilag 5b - Øvelse 8: At rive sig løs**

Deltagerne deles i to grupper. En person skal holdes fast af den ene gruppe og når instruktøren siger til, skal han forøge at rive sig løs.

- a) Øvelsen gennemføres mens den anden gruppe bare ser til.
- b) Øvelsen gennemføres igen og denne gang hepper den anden gruppe personen, der skal rive sig løs, op. Kommer med opildnende og anerkendende tilråb.
- c) Øvelsen gentages, men denne gang er det ”hepperne”, der skal fastholde en (ny) person og ”fastholderne” der skal heppe.

Hvordan vil mangel på opbakning eller en markant opbakning påvirke den person, som skal rive sig løs. I a vil det normalt være sværere at rive sig løs, da "man er alene", mens det er lettere i b og c, fordi man bakkes op og får ros.

### **Bilag 5c - Øvelse 3: Mig og mine arme - foredrag**

To personer står sammen. Den ene bag den anden. Den bagerste har armene fremme under den andens arme og skal illustrere det, der bliver sagt. Er den talendes "arme". Den anden person holder sine armen bag sig og holder i den bagved ståendes skjorte eller lommer.

Personen, der står foran, spørger "tilskuerne" om et emne til sit foredrag. Går i gang med foredraget og armene illustrerer det, der siges.

Det vanskelige er, hvem det bestemmer historiens gang. Er det den talende eller "hans arme"?

Hvis armene er "bagud" i forhold til historien og blot illustrerer det allerede sagte, vil den talende kunne bestemme, men "armene" kan let tage over og styre slagets gang.

Ideen med øvelsen kan f.eks. være, at arbejde med, om armene "styrer den anden" i en eller anden tilfældig retning eller om armene bakker foredragsholderen op.

Det sidste kræver, at "armene" lytter til "foredraget" og gør bevægelser med armene, der hjælper den talende. Men det er meget let at tage over.

### **Noter til Øvelse 3**

Øvelsen handler primært om at synliggøre menneskers behov for at kontrollere situationer, der umiddelbart synes potentielt kaotiske. Øvelsen viser at hvis én udøver forsøger at kontrollere eller styre situationen enten verbalt eller kropsligt, så opstår kaos (som dog kan have en overfladisk underholdningsværdi). Når udøverne samarbejder – skaber en sammenhæng mellem arme (krop) og ord (hjerne), så er der en større sandsynlighed for succes, forstået som mening og samhørighed med publikum.

### **Bilag 5d - Øvelse 9: At vise interesse eller ligegyldighed**

To personer sidder overfor hinanden. Den ene fortæller en historie. Den anden lytter.

- a) Lytteren er positivt interesseret og kommer med opmuntrende tilkendegivelser undervejs.
  
- b) Lytteren er neutral, ligeglad eller totalt uinteresseret og lader dette komme klart til udtryk i sine reaktioner på den andens historie.

### **Bilag 5e - Øvelse 10: At ville noget sammen eller ej.**

De to personer sidder overfor hinanden og snakker sammen.

- a) de snakker om en fælles hændelse eller historie og de er begge interesserede og positive
  
- b) Den ene mister hurtigt interessen og viser det i sine reaktioner.

### **Bilag 5f - Øvelse 11: En fortæller – tre lytter**

Denne øvelse ligner meget 9 og 10, men denne gang er der tre ”lyttere”.

- a) De lytter interesseret til fortælleren og kommer alle med opmuntrende tilkendegivelser.
  
- b) De er på hver deres måde uinteresserede i det, som den fortællende kommer med og viser det.

Her er det interessant, hvordan overstimulering (tre opmuntrer og kommer med ros, der kan virke i forskellig retning og forvirrende) eller total uinteresse (negativ stimulering) virker på den samme person.

Øvelserne 9, 10 og 11 kan i HR sammenhæng anvendes til at styrke forståelsen for virkningerne af bl.a. feedback, ”at være til stede” og lytte og hvordan man kan være aktiv i idéfasen, hvordan man kan få energi og nytænkning ind i en proces.

### **Noter til øvelse 9, 10 og 11**

#### **Alt ligger i reaktionen!**

Kreativitet handler vel dybest set om at få noget til at ske, om at flytte tanker, følelser og handlinger ind i nye mønstre. Omformuleret; Resultatet er afhængigt af hvordan budskabet bliver modtaget.

Inden for skuespillet er reaktionen den drivende kraft; det har ikke optimale effekt, at første replik er velbegavet, hvis den ikke bliver efterfulgt af en passende reaktion.

#### **Vær almindelig...**

”If we saw mountaineers ”doing their best”, we would know that they had moved outside of their area of competence and were fighting for their lives. An admired team of gymnasts at the Olympics saw the gold medal receding, and they “tried” with all their might, and started to fall off the bars”<sup>74</sup>

Improvisatorer der ”gør deres bedste” eller ”prøver hårdere” er på jagt efter en bedre ide og mister herved opmærksomheden på andre eller på selve situationen. At gøre det oplagte eller naturlige i en bestemt situation på en afslappet og nydelsesfuld måde for én til at virke inspireret og det forhindrer bevidstheden i at virke som en forsvarsmekanisme mod andre menneskers ”indtrængen”. Ved ”at være almindelig” skal altså forstås en tilstand hvor kompetence og udfordring er tilpas afstemt efter hinanden.

## **Bilag 6 - Ledelsespraksis i en improviserende organisation**

Frank J. Barret<sup>75</sup> fremhæver flere områder, hvor improvisation som en metafor eller ”lesson to learn”, kan anvendes i forbindelse med ledelsespraksis. Dette gøres med udgangspunkt i jazz:

- Provokative kompetencer: mønsterbrydning.
- Organisatorisk inddragelse af fejl, som en kilde til læring (se afsnit ”Kunsten at fejle..”).
- Fælles orientering mod minimale strukturer, som tillader en høj grad af fleksibilitet.
- Opgaveløsning sker ved kontinuerlig forhandling og dialog mod en dynamisk synkronisering.
- Tryghedsskabende medlemskab af et praksisfællesskab.
- Skift mellem roller; fra solist til supporter og omvendt.

Provokative kompetencer ses som en mulighed for at skabe læring og udvikling. Barret mener, at der er en tilbøjelighed i organisationer, og generelt i menneskelig adfærd, at begrænse udfordringerne til et minimum - en ”bekvemmelighedszone”. Udfordringer kan således ikke udfordre grænserne for erhvervede kompetencer (jf. Hans Henrik Knoop’s model). For at skærpe kompetenceniveauet skal lederen provokere medarbejderne til at søge disse grænser. Årsagen til denne anbefaling ligger i at Barret mener at mange organisationer udelukkende bygger på rutiner,

---

<sup>74</sup> Keith Johnstone: Impro for Storytellers s. 64

<sup>75</sup> Frank J. Barrett: ”Creativity and improvisation in jazz and organizations”, Organization Science, September/Oktober 1998, Volume 9, Number 5.

regler, recepter, konventioner mv. hvilket ikke lægger op til det udviklingsbehov, der nødvendig på et globaliseret marked. Derfor er der et behov for, at lederen i stedet for at forsvare og argumentere for fortidens handlings- og responsmønstre og sin egen lederkompetence, søger de muligheder der ligger i det ukendte eller udforsket, både for sig selv, sine medarbejdere og for organisationen. Jazzmusikere har en tradition for at udfordre sig selv gennem improvisation. Både for at dygtiggøre sig og for at opnå et unikt udtryk i musikken. Improvisation anvendes som et middel mod vanetænkning og som en metode til at styrke den enkelte musikers gennemslagskraft. Faren ved denne tænkning er i følge Hans Henrik Knoop, at udfordringen overstiger kompetencen betydeligt og at der herved opstår angst hos deltagerne. Denne angst vil trække deltagerne ind i "bekvemmelighedszonen", hvilket må anses for at være en naturlig menneskelig reaktion på uoverskuelige udfordringer. Derudover skal der findes en tilpas balance mellem ro/behag-perioder og udfordrings-perioder: en menneskelig rytme, der er fordrende for enhver udvikling. Keith Johnstone's "safe-zones" afspejler til en vis grad denne tankegang. "Safe-zones" skal ifølge Johnstone give deltageren den fornødne tryghed til at turde eksperimentere. I praksis betyder det at instruktøren påtager sig ansvaret for deltagerens improvisationer og samtidig forsøger at skubbe til deres grænser for formåen. Johnstone's pædagogik fordrer en leder, der ikke blot sætter rammer for eksempelvis selvstyrende teams, men er dybt deltagende i de interne processer.

Flere forfattere mener at minimale strukturer er nødvendigt for vellykkede improvisationer. Figur 7 kan delvist ses som et udtryk for denne antagelse. Graden af integration i sammenhæng med graden af differentiering vil afgøre graden af flow/improvisation (kompleksitet). En lav grad af differentiering og en lav grad af integration vil ifølge modellen medføre flow/improvisation med en lav grad af kompleksitet. Jeg mener, at forfatterne inkl. Barret er for uambitiøse i deres antagelser. Minimale strukturer i organisationer med få regler, høj fleksibilitet og høj tolerance for fejl er et nødvendigt grundlag for improvisation, men udfordringerne og mangfoldigheden af kompetencer behøver langt fra at være minimale. Som tidligere beskrevet afhænger det af balancen mellem disse forhold og deres rytme. Antagelsen kan anvendes instrumentelt som retningslinier for arbejdets organisering, ikke for processen forløb.

Opgaveløsning skal ske ved kontinuerlig forhandling og dialog mod en dynamisk synkronisering for at understøtte improvisation. Jazz referencen er "groove". Groove kan ligestilles med

Csikszentmihalyi's flow i en social udgave. Improvisation i jazz er et fortløbende socialt samarbejde om opnåelsen af et kollektivt (og individuelt) mål: en synkroniseret bevægelse mellem orden og kaos. Groove er, som flow, en oplevelse af fordybelse og en total samhørighed med de øvrige deltagere. En blanding mellem kontrolleret og automatisk kognition.

Her er der en mulighed for transfer til organisationers teamudvikling og motivationsudvikling.

Groove er det højeste mål for samarbejdet, men "lavere" former, hvor deltagerne skifter fra en ledende rolle til supporterende rolle, kan ligeledes anvendes. Skift i roller kan have stor betydning for den enkelte medarbejders motivation i sit arbejde. Generelt må det, at tilhøre et fællesskab, der deler koder, viden, fagligt sprog anses for at være et afgørende grundlag for organisatorisk læring (jf. Lave og Wenger's begreb "community of practice" I "Situating Learning").

Lederen kan således understøtte disse praksisfællesskaber med fremmende strukturer og metoder.

Barret anbefaler følgende handlinger fra ledelsens side:

- Forstærk informationsprocesser under og efter handlinger (action).
- Sikring af skiftende roller i organisationen (solo/support)
- Understøt og værdsæt supporterende adfærd og handlinger.
- Understøt og forstærk information der giver et helhedssyn på organisationen (overlappende viden).
- Understøt en tolerance for fejl og anse dem for mulighed for læring.
- Understøt tillid frem for kontrol.

Informationsprocesserne under en improvisation er mangesidige og komplekse. Blokeringer i disse processer vil ofte betyde en ringere kvalitet i improvisationens udførelse og resultat. Hvis deltagere eksempelvis har en klar målsætning for improvisationen på forhånd (hvilket jo er imod improvisationens natur) påvirkes kommunikationen i en bestemt retning og informationer frasorteres og overhøres. Resultatet vil blive en manipulerende interaktion, i stedet for en afsøgning af nye muligheder. Behovet for at være i kontrol med situationen er den ofte forekommende årsag til denne problemstilling.

Skiftende roller skal, hvis det skal have en reel betydning, også være skiftende i egentlig ansvar. Philippe Gaulier<sup>76</sup> arbejder med begrebet "Minor" (supporterende) og "Major" (dominerende) i sin skuespillertræning. Erfaringer herfra viser hvor grundlæggende svært det er at udfylde begge roller

---

<sup>76</sup> Uddannet teaterinstruktør fra Etudes (Studies) École Jacques Lecoq.

og at skifte mellem dem uden der opstår forvirring. Tendensen er klar: når der opstår synlige problemer, så trækker både de dominerende og de supporterende fra deres position og scenen står tom.

Supporterende adfærd og handlinger bliver normalt overset i konkurrencebetonede miljøer og bliver ikke tillagt større betydning i en ”vinderkultur”. Ved at sætte fokus på dette område af en organisations indre liv, sætte der fokus på helheden i de faktiske organisatoriske handlinger.

Gruppe-improvisation i en kunstnerisk sammenhæng kan kun lade sig gøre, hvis deltagerne har en klar bevidsthed om deres roller og deres betydning for helheden og for resultatet.

De fleste vil nok sige at det er en banal betragtning, at supporterende adfærd og handlinger er vigtige i de fleste processer hvor mennesker arbejder sammen. Problemet er at denne vigtighed ikke tillægges nogen kompetencer: nok er disse vigtige, men da alle kan udføre dem tillægges de ikke som sådan anerkendende betydning. Improvisation kan vise at supportende adfærd kræver kompetencer som er ligeså komplekse som ledende adfærd. Problemet er desuden at når mennesker ikke anerkendes, så fjernes der motivation og den rettes mod områder hvor anerkendes kan blive udløst, men det til følge at alle søger ledende adfærd og processerne besværliggøres og falder i kvalitet.

Informationer der skaber helheder er en nødvendighed for enhver organisations resultater. I improvisation udsendes der utallige informationer, som skal tolkes og omsættes til handling i nuet. I improvisation lærer man at udsende klare informationer, der hurtigt kan afkodes til et fælles billede, der kan danne grundlag for en fælles handling. Ved overlappende viden blandt deltagerne øges mulighederne for fortolkning af informationerne.

Fejl og deres betydning for organisationer er beskrevet andet sted i rapporten: Afsnit ”Kunsten at fejle..” og bilag 4.

At understøttelse af tillid frem for kontrol øger arbejdsglæde og produktiviteten er påvist i mange sammenhænge. Den grundlæggende angst for ikke at have kontrol med situationen er på alle niveauer et problem for kreative processer, hvor noget nyt og anderledes skal opnås under usikre forhold. Både evnen til at kontrollere og evnen til at improvisere er grundlæggende nødvendige i menneskelig adfærd. Nødvendige fordi disse evner er påkrævet for at overleve i omskiftelige

miljøer med skiftende betingelser. Improvisation giver muligheden for navigerer i det ukendte og fremadrettet muligheden for at kontrollere/beherske det ukendte og herved gøre det kendt, indtil dette forandres igen. Skiftet mellem tryghed (det kendte) og det udviklende (det ukendte) er således grundlæggende betingelser for menneskets væren på jorden. Kontrol, regler og rutiner er udmærket i perioder uden forandringer, da disse kan give en tryghed – en fornemmelse af at kunne styre fremtiden – der er periodisk nødvendig for at mennesker kan fungere. I perioder med forandring kan det dog være katastrofalt at fastholde disse mekanismer. Disse er ofte svar på gårdagens spørgsmål og vil derfor ikke understøtte den udvikling omgivelserne kræver.

## **Bilag 7 - Improvisation og tid**

Mange definitioner på improvisation indeholder et tidsbegreb. Wieck ser eksempelvis improvisation som en "just-in-time strategy" eller Crossan og Sorrenti's opfattelse af samme: "the degree to which composition and execution converge in time".

Artiklen "Time and Organizational Improvisation"<sup>77</sup> ser nærmere på tid og improvisation. Planlægning og improvisation er baseret på to dimensioner: tidspres og usikkerhed.

---

<sup>77</sup> Crossan, Mary M., Vieira da Cunha, João, Cunha, Miguel Pina e and Vera, Dusya: "Time and Organizational Improvisation". FEUNL Working Paper No. 410, 2002. Tilgængelig på SSRN: <http://ssrn.com/abstract=881839>



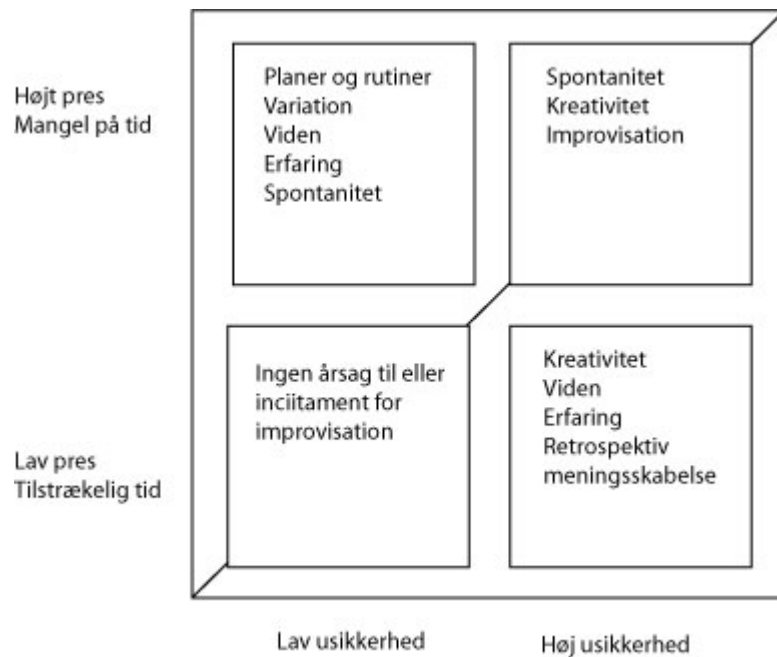


Fig. 13

Ved tilstrækkelig tid og lav usikkerhed er en analytisk tilgang til planlægning den mest naturlige og der er ingen gyldig grund for improvisation i en organisatorisk sammenhæng. Denne kategori velegnet til at udvikle individers og grupperes improvisatoriske evner under trygge rammer.

Ved et højt tidspres og en lav usikkerhed vil adfærd og handlinger være influeret af rutiner og kendte planer i en kombination af afprøvet viden og erfaringer. En spontan, men ikke særlig kreativ, tilgang til situationen vil normalt forekomme. Resultatet vil være variationer over tidligere handlinger og adfærd.

Ved et lavt tidspres og en høj usikkerhed er der ikke mulighed for at lægge planer, der med en vis sandsynlighed, vil kunne føres ud i handling. Improvisation er her meningsfuld da denne i denne specifikke situation gør retrospektiv meningsdannelse mulig og kan derved reducere de frustrationer, der kan opstå når der enten er for mange eller for få mulige fortolkninger tilstede i uventede situationer. Kreativitet har store muligheder for at udfolde sig, dog uden et spontant tilsnit. Improvisation som en læringsproces vil kunne føre en organisation gennem en sådan situation.

Spontanitet og kreativitet har sine bedste betingelser under højt tidspres og høj usikkerhed. Udfordringen er at situationen ikke kan planlægges og resultatet kan ikke forudsiges. Troen på at

organisationen evner at ”make do” i denne situationen vil skabe balance i forhold til viden og tvivl, hvis organisationen arbejder improviserende i en rekombination af eksisterende viden.

## Bilag 8 - Læringslementer i improvisation – et overblik

Bilaget her er et sammendrag af afsnittet ”Definitionsspørgsmålet vedr. improvisation” med fokus på sammenhængen mellem lærings og improvisation.

### Læringslementer i Improvisation

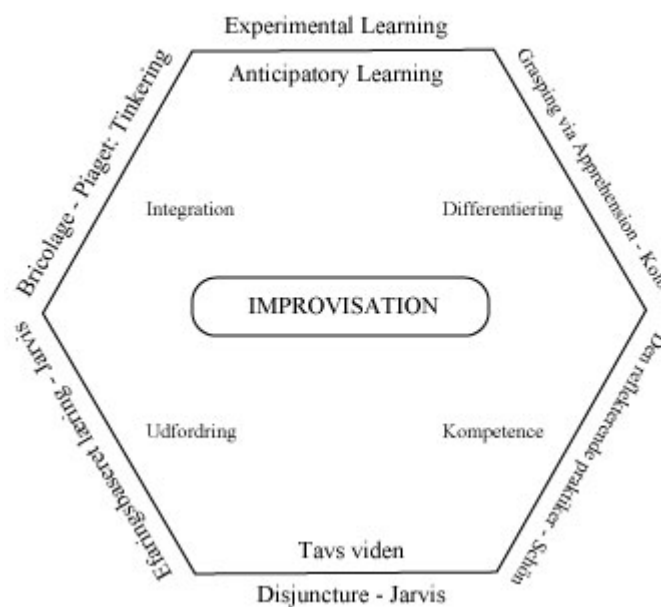


Fig. 14

**Bricolage** er et begreb baseret på Piagets ”**tinkering**”, som indebærer aktiv at eksperimentere og en konstruktion af kognitive skemaer (kombination af tidligere adskilte situationselementer), som et led i en læringsproces.

Weick’s definition på improvisation: “the ability to make do with available resources” lægger sig tæt op af bricolage-begrebet.

**Peter Jarvis** definerer erfaring på følgende måde: ”**Erfaring** er den mangfoldighed af måder hvorpå mennesker skaber - eller forsøger at skabe - mening i det, som de bevidst opfatter”.

Improvisation er en måde, at bringe sine erfaringer i spil i nuet og skabe mening i det uforudsete – det ukendte.

Handlinger (ubetydelige ændringer i rutiner) bliver registreret ubevidst i vores hjerner, uden at vi reflekterer på dem. Dette betyder dog ikke, at det er uden betydning eller glemt, eftersom det er en af de væsentligste måder, hvorpå vi modtager **tavs viden**.

**Intuition** kan således ses som ”memoirer”, der bevidstgøres i selve situationen eller handlingen, altså i samtidigheden mellem handling og tanke (improvisation).

**Læringsbegrebet** i forbindelse med erfaringer og/eller omdannede erfaringer defineres af Jarvis som ”.. en proces ved hvilken det enkelte, hele individ er fuldstændig bevidst om en situation og skaber – eller forsøger at skabe – mening i det, det oplever, og herefter forsøger at huske eller omdanne og integrere oplevelsen i deres egen livshistorie/biografi”, stadig med forbeholdet overfor ordet ”bevidst”.

Læringsprocesser sættes i gang af et fundamentalt brud på eller afvigelse fra den enkeltes erfaringsramme. Peter Jarvis betegner dette forhold som “**Disjuncture**”. Disjuncture kan ligestilles med improvisations-begrebet “**Tilt**”. Tiltet i en scene er det punkt, hvor historien brydes med det uventede. Tiltet medfører at skuespillerens karakter ændrer sig, at noget er forandret. I improvisation er det essentielt at skuespillerne er villige til at forandre sig under påvirkning af enten omgivelserne eller andre skuespillere (reaktioner). Dette kræver en bevidsthed om egne og andres intentioner og en åbenhed overfor disse – og en villighed til at slippe egne og følge andres intentioner – med det formål at få historien til at bevæge sig fremad. Eller livet for den sags skyld: **Charles Darwin** har udtalt “In the long history of humankind (and animal kind too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.” og “It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.”

Crossan og Sorrenti mener, at improvisation som det udfoldes, tilhører kategorien ”**Experimental Learning**” og improvisation som en metafor tilhører ”**Anticipatory Learning**”, som en mental proces, der kan føre til ændringer i handlingsmønstre, hvis disse ikke blokeres af vaner. Begge kan føre til ”**Integrated Learning**”.

**Den reflekterende praktiker**”: Schön postulerer, at de professionelle ved langt mere, end de kan sætte ord på, og når de møder de særlige udfordringer, deres profession stiller dem overfor, baserer de deres løsningsmodeller på en slags ubevidst improvisation, som de har lært sig via deres praksiserfaringer (refleksion-i-handling).

**Kolb's** læringsbegreb ”**grasping via apprehension**” giver et indblik i forståelse som indlevelsessevne, uden der nødvendigvis er tankevirksomhed involveret. Dette område er meget lig den kunstneriske tilgang til improvisation, hvor indlevelsessevne er en nødvendig kvalifikation i den kreative proces.

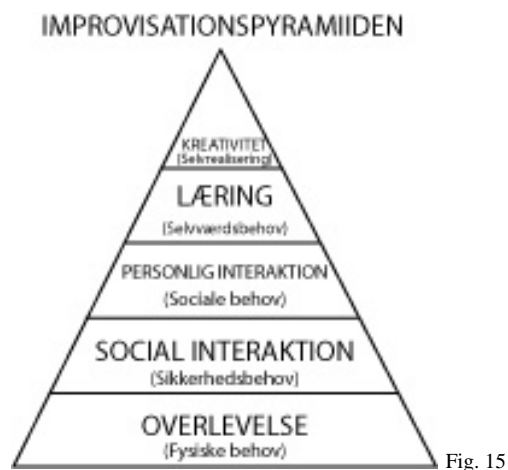
**Hans Henriks Knoop's** model skal illustrere det forhold, at simple systemer drives frem i en udvikling mod mere og mere komplekse systemer som en følge af den universelle drivkraft (kompleksitetsvækst).

Kompleksiteten består af enkeltheder (Y-akse, differentiering), der er samlet i en helhed (X-akse, integration). Balance mellem graden af differentiering (mangfoldighed) og graden af integration (enhed) giver harmoni. Lav differentiering og høj integration er et system uden frihed og høj differentiering og lav integration er et system uden rammer.

**Flow-teorien** belyser hvad der egentlig sker i selve situationen/handlingen: den vigtigste drivkraft i menneskets udvikling er den biologiske feedback (kropslig belønning) mennesket får, når det lærer noget vigtigt. Flow, som et udtryk for en belønning, betegnes i denne sammenhæng som en oplevelsesbaseret tilstand, hvor vi udnytter vort læringspotentiale 100 % og er fuldt ud opslugt af den aktuelle situation (opmærksomhed rettet mod en opgave eller leg) i en sådan grad, at tid og sted glemmes. Effektiv læring er altså oplevelsen af situationer, hvor man er tilpas udfordret og ikke oplever kedsomhed eller angst, og hvor man har oplevelsen af at lære noget meningsfyldt (realisere sig selv).

Det er af afgørende betydning for begrebet, om det anvendes analytisk (hvad sker der når mennesker improviser?), intentionelt (hvornår kan improvisation bevidst anvendes for at løse konkrete problemstillinger), eller med læring for øje (kan improvisationsevnen forædles gennem læringsforløb?).

## Bilag 9 - Improvisationspyramiden



Pyramiden anskuer improvisation fra flere vinkler, der kan sammenlignes med Malow's behovspyramide.

Improvisation som overlevelse er dokumenteret i Darwins værker.

Improvisation som et sikkerhedsbehov er indlejret i den sociale interaktion med omgivelser og medmennesker på et overordnet plan. At kunne improvisere kvalificeret sikrer en tryghed i omskiftelige miljøer (den organisatoriske niveau).

Improvisation som personlig interaktion skal ses som evnen til at knytte bånd mellem mennesker (ledelsespraksis).

Improvisation som læring er tidligere dokumenteret i rapporten (selvværdsbehov).

Improvisation som kreativitet er beskrevet i interviewet med Steen Haakon (selvaktualisering/realisering).