

Samskabelse og praksislæring

med inspiration fra teatrets verden

Kunstnerisk lederskab handler om at sætte det tværfaglige møde i stand, og det handler ledelse på mange andre områder også om. Ved at tage et kig ind i teatrets, skuespillets eller musikkens og billedkunstens verdener kan man hente inspiration til sin egen ledelsespraksis, sit personlige lederskab og sin organisatoriske rolle.

————— **Gennem mange år** jeg taget skoleledere og lederteam med bag kulisserne i symfoniorkestrets, teatrets og operaens verden for at kvalificere deres lederskab. Der er nemlig meget at lære af dirigenter, musikere, instruktører, skuespillere og sangere, når det handler om at lede, performe og skabe udvikling.

Jeg vil i denne artikel tage jer med i teatrets verden for sammen med en gruppe skoleledere at blive inspireret til at arbejde med samskabende processer og praksislæring.

Læseprøvens plads i forberedelsen

Vi starter i Kongeværelset i Odense Teater, hvor vi har aftalt at mødes med teatrets direktør Jens August Wille. Vi skal ind og overvære en teaterprøve på forestillingen Anna Karenina, men først skal vi høre lidt om den kontekst, som prøven og forestillingen indgår i. Jens August forklarer, at der ligger et meget stort arbejde forud for den forestilling, som publikum oplever ved premieren.

Det hele starter år forinden med udvælgelse af stykke og instruktør, med casting af kunstnerisk team og skuespillere og med rammesætning af kulisser og lyd. Det kan sammenlignes lidt med alle de mange ledermøder, der ligger forud for et skoleårs start, hvor lederteamet drøfter og lægger rammerne for fagfordeling, teamsammensætning, skema, særlige funktioner, indsatser mv. Det er et arbejde, der ikke ses, men det er forudsætningen for en vellykket forestilling og et vellykket skoleår.

Et af de væsentlige tidspunkter i prøveforløbet på en forestilling er læseprøven, hvor alle

involverede - instruktør, kunstnerisk team, skuespillere, kostumedesignere, håndværkere, pressefolk mv. - mødes for første gang. Jens August forklarer, at læseprøven for de fleste instruktører er den mest uhyggelige dag under et prøveforløb. Det er sjovt nok ikke premieren.

”Det er dér, hvor de fleste godt kunne tænke sig at blive kørt ned af en bus på vej derhen,” fortæller han, ”fordi de er angst. Det er så at sige deres premiere, fordi de den dag skal prøve at gøre rede for, hvorfor dette projekt er spændende. De fleste instruktører er ret bange for den dag, fordi de kan mærke, om de får folk med, eller om de ikke får dem med - også selvom de har gjort det i mange år.”

Mange skoleledere kan nok genkende denne følelse fra møder med medarbejderne, hvor de skal fremlægge en ny måde at lave skoleårets planlægning på, eller hvor de skal fremlægge fagfordeling eller ændringer i skolens måde at arbejde på. Det er lederens premiere eller eksamen, hvor alt fortættets i nogle ganske få øjeblikkes fremlæggelse af visionen, intentionen, meningen, og hvor det er afgørende om folk går med eller er tøvende.

Det er det samskabende arbejde i det kunstneriske team eller i ledelsen, som skal stå sin prøve i mødet med alle de involverede, i mødet med virkeligheden.

Frustrationstolerance på scenen

I prøveforløbet på Anna Karenina er instruktør Jakob Schjødt og skuespillerne kommet gennem de første prøver i prøvelokalet, og nu afholdes prøverne på Store Scene. Vi skal ind og opleve en tutti-scene, en bryllups-

scene, hvor alle skuespillerne er på scenen. Vi sætter os på balkonen og følger med i en intens time, hvor Jakob Schjødt arbejder med skuespillerne på scenen.

Det er tydeligt, at Jakob ved, hvad han vil. Han er forberedt. Allererst beder han skuespillerne stille op og spille scenen igennem, som de har gjort før i prøverummet. Det går fint. Derefter siger han, at han gerne vil have drejescenen til at køre rundt under hele bryllupsscenen. De prøver det igen, og nu går det hele op i hat og briller.

Det, der før fungerede, fungerer slet ikke nu. Folk forsvinder bag scenen og kommer til syne igen. Nogle forsøger at bevæge sig gennem kulisserne, som består af frynsegardiner, mens andre undgår dem. Nogle gennemfører scenen, mens andre begynder at lave sjov. Og til sidst står alle og kigger på hinanden - og på Jakob. Instruktøren er i den grad udstillet. Hvad nu? Man kan se, at Jakob tænker. Han tager sig til skægget og går lidt rundt.

Efterfølgende spørger jeg ham om, hvad der går igennem hovedet på ham i det øjeblik. Han fortæller, at han ikke havde forudset det med frynsegardinerne, og at han overvejede at fyre drejescenen. Det nemmeste ville jo være at droppe den og gøre scenen statisk, for det virkede jo. Alligevel tror han på, at han kan få det til at fungere, også selvom det ser håbløst ud, og så vælger han den vanskelige vej, for det er det sjoveste, som han siger.

En vigtig forudsætning for at en gruppe kan skabe noget nyt sammen er, at lederen er i stand til at rumme og håndtere den frustration, der opstår, når tingene ikke går som planlagt, eller når tingene bare går helt galt. Det at bevare roen, ikke gå i panik, tænke i situationen, ikke gribe til den letteste løsning, men i stedet angribe problemet på en håndterbar måde, det er forskellen mellem succes og fiasko.

Evnen kaldes negativ formåen og er velbeskrevet i den psykodynamiske organisations-

psykologi¹. Det handler om at bevare roen i kaos, udholde usikkerhed og kunne agere intuitivt med halv viden. En evne og tilstand, der åbner op for idéer og kreative muligheder.

Kreativ samskabelse

Jeg er sikker på, at Jakob ikke i situationen ved, hvordan endemålet bliver, men han tror på og ved sig selv, at det nok skal lykkes. Og så tager han fat i ét element ad gangen. Først beder han skuespillerne placere sig på en anden måde og spiller så scenen igennem igen. Det går bedre.

Så foreslår han en anderledes måde at bevæge sig gennem kulisserne på, hvor skuespillerne stikker hånden ind mellem frynserne og ligesom skaber sig et rum og bevæge sig igennem det. Også det afprøves. Og nu sker der noget spændende. For en af skuespillerne gør ikke helt som Jakob har sagt. Mens de øvrige hurtigt slipper igennem frynserne, lader hun



ligesom fingrene løbe langsommere hen over dem og giver ikke så hurtigt slip på dem. ”Og pludselig var der noget i det, som jeg synes var fantastisk, der var en slags poesi i det,” som Jakob efterfølgende beskriver det.

Jakob bemærker det og går hen og snakker med skuespilleren om det, og fordi skuespilleren intuitivt havde prøvet sig frem, havde hun indfanget et element, som efterfølgende blev en del af scenen.

Dette lille glimt i et prøveforløb viser, hvordan samskabelse finder sted i praksis. Det er en samvirken mellem det intenderede (det Jakob beder om) og det intuitive (som skuespilleren bare gør). Det er også en skuespillers mod til at turde gøre noget andet sammenkoblet med en leder, der ser det og giver plads til, at dette lille element får større plads. Meget aktionslæring handler om sådanne processer. At turde afprøve både det intenderede



TIL REFLEKSION

Lars Peter Nielsen er ledelseskonsulent og indehaver af konsulentvirksomheden Reflex, hvor han arbejder med leder- og ledelsesudvikling gennem sparring, udviklingsforløb, seminarer og konferencer.

Han har gennem mange år arbejdet med at ledelse i folkeskolen med et særligt fokus på at kvalificere lederskab gennem refleksion, dialog og kreativitet bl.a. med inspiration fra kunstens verden. I 2019 udgav han bogen 'Kunstnerisk lederskab', hvor han kommer med eksempler og videregiver inspiration fra symfoniorkestrets, teatrets og operans verden.

Se mere på www.frirum-til-ledelse.dk

NOTER

¹ Se f.eks. L.P. Nielsen & B. Johansen: 'Negativ formåen og kreativitet' i Psykodynamisk Organisationspsykologi II, Hans Reitzels Forlag 2011

og det spontane, at få feedback på det, som bare sker, og drøfte, hvordan det kan gøres til en mere fast praksis, som løfter undervisning og læring i klasseværelset. Lederens og/eller vejlederens nærvær og opmærksomhed er her altafgørende.

Oftentimes er det de helt små ting - mikroprocesserne - der gør den store forskel. Jeg oplevede det ved en anden lejlighed, hvor en instruktør arbejdede med en sanger og bad vedkommende om at bruge hånden på en lidt anden måde. Det resulterede i, at sangeren fik et helt andet greb om scenen og optrådte mere ægte og kompetent. Noget en skoleleder bemærkede og kommenterede med ordene: ”Det er helt utroligt, at så lille en korrektion kan gøre så stor en forskel. Det vil jeg gøre mere af i mit lederskab!”

I den videre proces iscenesætter Jakob bryllupsscenen element for element. Instruktion og afprøvning af en monolog, som kører samtidig med bryllupsscenen. En anden skuespillers placering og replik på scenen, hvilket igen gennemspilles. Dernæst brugen af rekvisitter under ceremonien og afslutningsvis skuespillernes exit fra scenen. Det blev til 8-10 gennemspilninger af samme scene i løbet af en time afbrudt af drøftelser med skuespillerne og nye instruktioner til dem.

Jeg tror, vi alle sammen var både imponerede og lidt høje over at have set en leder få noget til at lykkes - som så ud til at skulle mislykkes - ved at bevare roen, lave en lang række prøvehandlinger, inddrage medarbejderne og insistere på at nå et resultat.

Vær åben, lyt, observer og inddrag

Efter prøven mødes vi med Jakob for at drøfte, hvordan han som leder får et sådan prøveforløb til at lykkes, og helt naturligt er vi optaget af, hvordan han inddrager skuespillerne i processen.

Jakob er ikke i tvivl: ”Det synes jeg helt grundlæggende er en supervigtig del af at lave teater, at det ikke er mig, der skal sidde og opfinde alt hjemmefra. Jeg forbereder mig, jeg har en plan, jeg har noget, som jeg kan byde ind med, noget jeg ønsker vi skal undersøge, og noget jeg godt kunne tænke mig, vi kom hen til. Det er så det, jeg introducerer i starten. Og så ser jeg ligesom, hvad der sker, og prøver at hive fat i nogle af de ting, som de byder ind med. Jeg prøver virkelig at være åben for, hvad der sker i rummet, når jeg har sat det i gang, for at se, hvad vi kan udvikle på.

Det, der opstår for dem og engagerer dem, er jo noget helt andet, end hvis de bare skal prøve at ramme noget, der foregår inde i mit hoved.”

På sin egen ligefremme måde får Jakob her givet udtryk for, hvordan man som leder arbejder samskabende og sikrer ejerskab til tingene. God forberedelse, en plan, tydelige intentioner, og så en høj grad af åbenhed, opmærksomhed og lytten. Der er ingen tvivl om, at det at lytte er helt afgørende. Så vores medarbejdere oplever, at de bliver set og taget alvorligt, så deres bidrag bliver inddraget, og så det endelige produkt bliver et fælles produkt, der er skabt sammen - hvad enten det drejer sig om undervisningsforløb, fordybelsedage, temauger, forældremøder, processer mv.

Praksislæring i lederteamet

Praksislæring er ikke kun en opgave for vores medarbejdere. Det er også en ledelsesmæssig disciplin. At kigge ind i kunstens verden er som at kigge ind i et eksperimentarium, hvor man kan se ledelsesmæssige processer ske i realtid.

At se en teaterinstruktør arbejde med skuespillerne, at overvære et prøveforløb med et orkester eller en musikgruppe, eller at byde en musiker, skuespiller eller sanger op til dans og snakke med dem om, hvad der skal til for at motivere dem, er gode rum at udforske ledelse og blive inspireret i sit lederskab. Og hvis det så samtidig kan gøre ledere nysgerrige på hinandens ledelsesudøvelse med nærvær, observationer og sparring i forhold til ledelsesmæssige udfordringer, så vil samskabelse og praksislæring kunne løftes op et endnu højere niveau.

Så når I tænker ledelsesudvikling i jeres lederteam fremover, skulle I måske tage kontakt til det lokale teater, opera eller symfoniorkester. Måske kunne I få mulighed for at kigge indenfor til en prøve, få et møde med orkesterchefen, teaterdirektøren, en dirigent eller instruktør og drøfte ledelse med dem. Eller få en åbenhjertig snak med nogle musikere, skuespillere eller sangere om, hvad der skal til for at få samskabelse til at lykkes, hvad der motiverer dem, og hvordan de holder gejsten oppe, når de skal levere aften efter aften. ☺

Lars Peter Nielsen er ledelses- og organisationskonsulent i REFLEX