

---

# “STOP! Ka’ vi ik’ lige ta’ den igen?”

## Organisatoriske forandringsprocesser: Fra ord til kroppe i udforskning

Af Tinna Knudsen, Mette Dal Hasager, Britta Møller  
Stud.mag i Læring og forandringsprocesser. Institut for Læring og Filosofi, Aalborg  
Universitet.

---

### Resume

I artiklen præsenteres ideer til, hvordan ledere og medarbejdere kan skabe intenderede forandringer i organisationens arbejde. Inspirationen er hentet fra en undersøgelse af skuespilleres arbejde med at skabe teater i organisatoriske kontekster. Her arbejder de i en proces, hvor de kontinuerligt interagerer responsivt, mens de improviserer på en udforskende måde. Dette foregår som kropslige æstetiske interaktioner, hvori de lærer og skaber nye handlinger. I den udforskende proces gør de både hinanden og teatret bedre gennem afprøvning af positivt formulerede hypoteser om fremtiden. Det er i skuespillernes indstilling og måde at arbejde på, vi har fundet potentialer, vi hævder, kan berige arbejdet i organisationer. Læs artiklen og få konkrete anvisninger til, hvordan det kan gøres.



### Scenen sættes

Vi befinder os i et konsulentfirma, der har specialiseret sig i ‘interaktivt teater’, som en del af deres arbejde med organisatoriske forandringsprocesser. Fire skuespillere er samlet for at øve seks små teaterstykker til en konference for en stor dansk virksomhed. Forud for dagen har en dramatiker udarbejdet et manuskript, som det nu er alles opgave i fællesskab at omskabe til levende teater. Lad os kaste et blik ind i øvelokalet, hvor to af skuespillerne er i færd med at spille et stykke igennem:

### 1. gennemspilning

“HEY Lotte!” råber Anders, mens han med hastige skridt går over til Lotte. Han stopper op og siger “Du var ikke til personalemødet i går!?”

Lotte ser på Anders “Næh, jeg har travlt i øjeblikket”. [Deres samtale fortsætter stillestående til stykket er slut].

Efter gennemspilningen siger Anders: “Ka’ vi ik’ lige ta’ den igen? Det virker ikke helt rigtig, at vi står stille. Kan vi gå sammen, så der bliver mere bevægelse på scenen?”

Anders viser det for Lotte.

“Ja. Er det sådan her, du mener?”, spørger Lotte, mens hun viser det for Anders.

“Hmm Ja - ska’ vi prøve det?” siger Anders

“Ja, vi prøver igen” svarer Lotte.

### 2. gennemspilning [Anders’ forslag afprøves].

En kollega, der har siddet og kigget på, udbryder, da stykket er spillet “Alt det gåen rundt - altså - det synes jeg virker forstyrrende. Lotte, du prøver at stå her ved kopimaskinen”. [Han peger på et bord, der står midt på scenen]. “Og Anders, du prøver at gå hen til Lotte”.

[Stykket spilles nu igennem for 3. gang. Og sådan fortsætter udforskningen i endnu 30 minutter].

## **At gøre, og gøre igen - og igen**

I eksemplet ser vi, hvordan skuespillerne interagerer med deres kroppe, ord og rekvisitter i skabelsen af et teaterstykke. Ved dagens start består stykket af ‘ord i et manuskript’, men efterhånden som skuespillerne afprøver teksten - udforsker og omskaber den i en eksperimenterende proces med deres ord og kroppe - bliver den til levende teater. Dette sker i en refleksiv, responsiv interaktiv proces, hvor skuespillerne ‘gør’ og ‘gør igen’ - og igen, mens de grundigt analyserer og udforsker, hvad der sker som konsekvens af de forskellige handlinger. Med udgangspunkt i skuespillernes erfaringer med handlinger, der undervejs ikke synes at virke, eller med handlinger, der synes at give en særlig god erfaring, omskaber de stykkets indhold og form. Når de støder på ‘problemer’ eller oplevelser af en særlig kvalitet, igangsættes en proces, hvor erfaringen analyseres, og hvor der efterfølgende opstilles hypoteser om, hvilke handlinger, der kan føre til fremtidige ønskede konsekvenser. Og så prøver de igen. Skuespillerne diskuterer ikke forslagene. De gør dem. I stedet for at lade forestillingen om konsekvenserne afgøre, om forslaget virker, så gør de forslagene, og lader konsekvensernes æstetiske værdi afgøre, hvad der virker. De ‘slås’ således med ‘problemerne’ i en improviserende interaktion, hvor positivt formulerede hypoteser om fremtidens handlinger, udforskes grundigt i ord og med deres kroppe.

Denne udforskende proces, er ifølge filosof John Dewey ‘læringens proces’ (Dewey 1916 [2005]: 157). Processen er en forsøgende proces ind i en ukendt fremtid, hvor fremtidige mål ikke er kendte på forhånd, men nogen, man nærmer sig og former ved at afprøve konsekvenser i tanke og handling. Dewey skriver, at “at ‘lære af erfaringen’ er at skabe en baglæns og en forlæns forbindelse mellem det vi gør og det vi som konsekvens heraf nyder eller lider under” (Ibid.: 158). Set i forhold til skuespillernes arbejde betyder det, at skuespillerne med afsæt i deres erfaringer - fra tidligere gennemspilninger og fra ‘livet’ udenfor øvelokalet - kobler deres handlinger til konsekvenserne af dem. De så og sige lærer ved at ‘gøre’ og ‘undergå’ konsekvenserne. Det er i denne proces, de gør hinanden og teaterstykkerne bedre.

## **Erfaringer af høj æstetisk værdi**

I udforskningen af erfaringerne bruger skuespillerne deres sanseapparat - de ser, hvad hinanden gør, de hører, hvad der bliver sagt, de mærker, hvordan det bliver sagt - og reflekterer dette i forhold til, hvad der virker med henblik på at forbedre fremtidige handlinger. I deres aktive skabelse af det levende teater er deres kroppe involveret i både produktionen og perceptionen af det, der sker - både som 'skabere' og 'iagttagere' af det, der samskabes. I denne erfaring er sansningen stærk, fordi erfaringen knytter an til følelser som en kraft, der bevæger. Når sansernes betydning i interaktionen værdsættes, kan der sikres erfaringer af en særlig høj æstetisk værdi, hvor igangsættelsen af tænkning og handling, skaber nye tanker og handling (Dewey 1934 [2005]: 36-37). Det er i denne relationelle og æstetiske proces, at interaktioner ændres, og forandringer opstår.

## **Kroppe der udforsker**

I øvelokalet ser vi, hvordan skuespillerne bruger deres kroppe i interaktionen med hinanden. De eksperimenterer ikke kun med 'ord i luften' men også med kroppe i bevægelse. Kroppens sprog er både et redskab, skuespillerne interagerer med og et materiale, de udforsker og ændrer ud fra erfaringer med, 'hvad der virker'. Skuespillerne har et detaljeret fokus på måden ord siges på. Ved første gennemspilning hører vi Anders sige "Hey!" på en høj og anråbende måde, men med hjælp fra positive forslag, tilbud og aktiv eksperimentering ændres dette til et blødt "Heeej", som når man hilser på en bekendt. I skuespillernes arbejde, kan man altså dels se, hvordan skuespillerne udforsker, eksperimenterer og leger med både ord og kroppe både under og mellem gennemspilningerne. De arbejder med selv de mindste kropslige nuancer, fordi det gør en forskel for dem og deres arbejde.

## **Skal medarbejderne nu være skuespillere?**

Dette spørgsmål kunne den nysgerrige læser stille sig. "Medarbejderne hos os er jo ikke skuespillere!", vil man måske hævde. Vi vil alligevel påstå, at medarbejdere på flere måder kan lære noget af skuespillernes måde at gå til deres arbejde på. Lad os forklare!

For det første kan skuespillernes intention om at skabe liv og bevægelse i 'manuskriptets abstrakte ord' sammenlignes med organisationers bestræbelser på at skabe liv i strategier, dagsordener, beslutninger og andre 'ord på papir'. Det skrevne er dramatikere/lederens hypotese om ønskede konsekvenser af handlinger. I begge tilfælde er det først gennem skuespillernes/medarbejderne handlinger, at det skrevne kan blive levende. Hvis man ønsker at se medarbejdere skabe liv og bevægelse i 'ord på papir', vil vi hævde, at man kan gå tilbage i artiklen og erstatte ordet 'skuespiller' med 'medarbejder'. Prøv!

Medarbejdere og ledere i organisationer kan lære af skuespillernes arbejde med at improvisere i responsive interaktioner med hinanden. De er i deres interaktioner nødt til at kunne improvisere sammen, fordi de aldrig kan forudsige, hverken egne eller andres reaktioner på det, der sker. Interaktionen og ændringen i interaktionen emergerer spontant og uforudsigeligt. Det kræver, at vi tør løbe en risiko og bevæge os ud i det ukendte uden udførlige planer men blot med intentioner (Stacey & Shaw 2006: 86-87). Den måde skuespillerne responderer på hinandens forslag, kan give medlemmer i en organisation inspiration til, hvordan de kan lære at improvisere på en udforskende måde, og dermed blive aktive deltagere i processer med at forbedre egen og andre handlinger.

## Vejen frem...

Medarbejdere og ledere, der involverer sig i udforskende processer, hvor de eksperimenterer, øver og afprøver i både tanke og handling, kan betegnes som lærende (Dewey 2016 [2005]: 189). Det er en tilgang, hvor man ikke diskuterer forslag frem og tilbage, men hurtigere griber til handling, for at kunne lade konsekvenserne af handlingerne være materiale i en grundigere udforskning og planlægning af fremtidens handlinger. I denne eksperimenterende proces kender medarbejdere og ledere ikke målene på forhånd, men formulerer antagelser om sammenhænge i situationen, som kun kan verificeres gennem erfaring. Det kræver, at der i organisationen er interagerende medarbejdere og ledere, der ikke er isoleret fra hinanden, og at de i denne interaktion har vilje og evne til at tage ansvar for konsekvenserne af fremtidige handlinger i organisationen. Men også at de indser deres gensidige afhængighed og har ønske om at forbedre deres arbejde. I dette udforskende samarbejde, kan der, hvis sanserne anerkendes, gøres erfaringer af en særlig æstetisk værdi, hvor tænkning og handling vækkes, analyserne skærpes og fremtiden forbedres.

## Så hvad er budskabet?

Med inspiration fra skuespillernes arbejde kan medarbejdere og ledere arbejde med de lokale interaktioner i organisationen og derigennem påvirke de globale mønstre i organisationen. De kan lære at lægge mærke til, hvilke ord og handlinger, der giver problemer eller værdi, og som gennem udforskende processer, hvor de eksperimenterer, kan skabe fremtidige handlinger med bedre konsekvenser. Dette er ikke en proces, der kan planlægges, men en proces, alle er deltager i lige nu og her, og som kun kan forbedres gennem en udforskende improvisation i nuet. Konsekvenserne af vores ide om potentialerne i skuespillernes arbejde, må afprøves gennem handling. Ikke før kan ideen be- eller afkræftes. At arbejde med udforskende og samskabende processer i organisationen kræver, at medarbejdere ikke arbejder i isolerede rum, men har mulighed for at arbejde sammen eller på anden vis deltage i hinandens arbejde. Dette kræver, at lederen går forrest og at vedkommende sammen med medarbejderne har lyst og evne til at 'gøre og gøre igen' i en æstetisk udforskningsproces, hvor kroppe arbejder sammen for at gøre hinanden og dét, de skaber, bedre.

Artiklen tager udgangspunkt i Hasager, Knudsen & Møller (2016), hvor vi hos konsulentfirmaet Dacapo har undersøgt det 'interaktive teaters' æstetiske potentialer i et interaktionistisk og pragmatisk perspektiv i forbindelse med Dacapos arbejde med en konkret virksomhed. I det 'interaktive teater' opfører skuespillerne korte teaterstykker med et indhold og en form, der ligner den praksis, som medarbejderne kender fra virksomheden. Stykkerne spilles på konferencer eller workshops, hvor virksomhedens medarbejdere på forskellige vis kan interagere med teatret (Have 2011). Dacapos arbejde med det 'interaktive teater' er inspireret af Boals forumteater, Johnstones improvisationsteater og kompleksitetsteoriens perspektiv på organisatoriske forandringsprocesser.

---

## Anvendt litteratur og baggrundsviden

- Boal, A. (1995). *The Rainbow of Desire- the boal method of theatre and therapy*. London, Routledge
- Borum, F. (2013). *Strategier for organisationsændring*. 2. Udgave. Handelshøjskolens Forlag.
- Dewey, J. (1916 [2005]). *Demokrati og Uddannelse*. Klim
- Dewey, J. (1934 [2005]). *Art as experience*. A Perigee Book
- Have, C. (2011). Det gælder om at have styr på tingene uden at styre. I: Sørensen, E. *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets forlag
- Hasager, M.D., Knudsen, T., Møller, B. (2016). "STOP! Ka' vi ik' lige ta' den om?" - *Et design for læring i organisationer gennem anvendelse af det 'interaktive teaters' potentialer*. AAU

- Johnstone, K. (1979 [1987]). *Impro, Improvisation og teater*. Hans Reitzels Forlag
- Larsen, H. (2011). *Improvisational Theatre*. I: L.B. Rasmussen (ed.) *Facilitating Change*. Copenhagen, Polyteknisk Forlag
- Larsen, H. og Larsen, H. H. (2013). *Mening i forandring - Komplekse interaktioner i arbejdslivet*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Rasmussen, J. G., Jørgensen, M. K. & Larsen, M. V. (2013). *Organisering og forandring*. I: N. Stegeager & E. Laursen: *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention*. Samfundslitteratur.
- Shaw, P og Stacey, R (2006). *Experience Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change*. Routledge
- Stacey, R. (2011). *Strategic management and organisational dynamics*. Financial Times, Pearson.