

## Hvad ledelse kan lære af teatret

I ledelse og organisationsudvikling bruges visse metaforer igen og igen. F.eks. at "teamwork er som et velspillende orkester" eller "en udviklingsorienteret leder er som en god sceneinstruktør": vedkommende kan ikke selv spille stykket, men kan få det frem igennem skuespillerne ved at forene stykkets fortælling med deres talent og gehør.

En kvindelig forsker er gået lidt videre. Hun har brugt et sabbatår til at lære scenisk improvisation på en teaterskole. I en lille artikel (Yanow, D.: Learning in and from Improvising: Lessons from Theater for Organizational Learning, Reflections, Vol. 2, Nr. 4, pp. 58-66) reflekterer hun over, hvad det betyder for hendes forståelse af sit eget arbejde inden for organisatorisk læring, forskning og undervisning.

Måske er den allervigtigste iagttagelse én, hun ikke selv reflekterer særligt over. Nemlig, at hun som midaldrende og relativt succesfuld forsker frivilligt bevæger sig ind i en fremmed verden og stiller sin inkompetence til skue for at lære noget nyt. Hun søger ind på et teaterkursus, som er i gang og overtaler underviseren til at lade hende forsøge trods det, at hun er bagefter og i øvrigt rystende nervøs for at blotte sig over for de andre og fremmede kursister.

Historien melder intet om, hvor "dygtig" hun blev; men den illustrerer hvordan man som forsker og underviser kan arbejde på at blive bedre på sit eget felt ved at gå utraditionelle veje og investere sig selv og sin egen "værdighed" i projektet.

For barnet er det helt naturligt at være inkompetent og uforfærdet kaste sig ud i at lære noget nyt. Risikoen for undervejs at være til grin for sine forældre, kammerater eller lærere er stor; men så længe bliver man jo ikke overset....Hvis man både kan være til underholdning for andre og samtidig selv blive dygtigere eller klogere, gør man jo egentlig en god investering. Pudsigt og ærgerligt at det falder os voksne så vanskeligt - og jo højere på strå i andres øjne des vanskeligere.

Tilbage til Dvora Yannows tanker om teater og ledelse:

Først og fremmest er det vigtigt at forstå, at improvisation ikke bare udføres ud i den blå luft. Moderne improvisationsteater dyrkes f.eks. på højt niveau af Second City Improv, en trup i Chicago. Herhjemme kendes det fra flere tv-programmer med rutinerede stand up komikere, som udfordrer hinanden i sketches.

Yanow konstaterer, at improvisation forudsætter omfattende træning og samarbejde. En gruppe improviserende skuespillere (eller jazz-musikere) må bruge megen tid på at iagttage hinandens måde at gøre ting på og måde at reagere på. De må træne forskellige teknikker f.eks. hvordan man giver bolden videre til hinanden på en respektfuld eller fair måde, så modtageren kan være tryk og have noget at arbejde med. Med træning og observation stimuleres en opmærksomhed og et nærvær, som også er meget betydningsfuld i organisatorisk eller arbejdsmæssig sammenhæng.

Om organisatorisk læring siger hun, at der er følgende fællestræk med improviseret teater: Begge dele er baseret på praksis, foregår "i situationen", uden manuskript. Begge dele foregår imellem en gruppe af mennesker, hvis indbyrdes forhold har betydning for kvaliteten af det, der kommer ud i den anden ende. Du kan ikke optræde som "free lancer" og samtidig indgå i hverken organisatorisk læring eller improviseret teater. Det kræver involvering og gensidig hensynsfuldhed. Endelig er en del organisatorisk læring usynlig på samme måde som den improvisationsteknik, der får det til at lykkes for skuespillerne.

Når hun kobler til forskning, siger Yanow, at improviseret teater dyrker teknik og talent som har betydning specielt i forhold til mere kvalitative forskningsmetoder. F.eks. kan improvisation stimulere evnen til i interviews at fange noget af det vigtige, som interviewpersonen har svært ved at udtrykke. Improvisation kan også styrke evnen til at opfatte og fortolke de aktiviteter imellem mennesker, som en forsker observerer.

Endelig har Yanow som underviser f.eks. lært, at man godt kan gennemføre en vedkommende og nyttig forelæsning, selv om man mangler sine noter. Improvisationsteknik stimulerer evnen til at agere i nu'et og giver ro til også at trække på den store fond af viden, man som lærer altid har med sig.

Hermed har akademikeren gen-lært noget som mange praktikere – ofte ubevidst – er dygtige til: at agere uden manuskript i situationen og få noget fornuftigt ud af det!